

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ
ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр», 2 курс
денної форми навчання**

**галузі знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

ПЯДУХОВА АНДРІЯ СЕРГІЙОВИЧА

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Степанова Алла Адамівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В.о. завідувача кафедри
доцент Фірсова С.Г.

Київ-2025 р.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»
ПЯДУХОВА АНДРІЯ СЕРГІЙОВИЧА

1. Тема роботи: «Організаційно-методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств у сфері телекомунікацій»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2.

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: квітень – травень 2025 р.

4. Предмет дослідження – організаційно-методичні засади оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств та практичні аспекти їх застосування на прикладі ПрАТ "Київстар".

5. Об'єкт дослідження – процес забезпечення конкурентоспроможності інноваційних підприємств.

6. Мета дослідження – розробка організаційно-методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств на прикладі ПрАТ "Київстар" з метою підвищення їх ефективності та конкурентних переваг.

Відповідно до мети, перед дослідженням були поставлені **наступні завдання:**

– розкрити сутність, властивості, критерії та фактори впливу конкурентоспроможності інноваційних підприємств;

– дослідити методи та моделі оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств;

– проаналізувати конкурентні позиції ПрАТ "Київстар" на українському ринку послуг мобільного зв'язку;

– провести оцінювання конкурентоспроможності послуг ПрАТ "Київстар";

– розробити організаційні заходи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Київстар" на інноваційній основі;

– обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерської роботи	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	9.05.2024
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	5
1.1. Конкурентоспроможність інноваційних підприємств як економічна та управлінська категорія: сутність, властивості, критерії та фактори впливу	5
1.2. Методи та моделі оцінки конкурентоспроможності інноваційних підприємств.....	12
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КИЇВСТАР»	18
2.1. Дослідження конкурентних позицій компанії на українському ринку послуг мобільного зв'язку.....	18
2.2. Оцінювання конкурентоспроможності послуг компанії ПрАТ Київстар.....	26
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОБҐРУНТУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР» НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ.....	54
3.1. Розробка організаційних заходів підвищення конкурентоспроможності компанії ПрАТ Київстар на інноваційній основі.....	54
3.2. Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності компанії.....	62
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій інноваційні підприємства відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг на ринку. Зростаюча конкуренція та необхідність адаптації до швидких змін ринкового середовища зумовлюють потребу у створенні та впровадженні ефективних організаційно-методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності таких підприємств. Для України, яка знаходиться на етапі трансформації економіки та інтеграції до світового ринку, питання забезпечення конкурентоспроможності інноваційних підприємств набуває особливого значення. ПрАТ "Київстар", як провідний оператор мобільного зв'язку та інноваційний лідер в Україні, є яскравим прикладом підприємства, що використовує інноваційні стратегії для утримання лідерських позицій.

Особливу актуальність тема дослідження набуває у контексті інтеграції України до європейського економічного простору, що вимагає від підприємств мобільного зв'язку відповідності високим стандартам якості, ефективності та інноваційності. Оцінювання конкурентоспроможності підприємств на інноваційній основі дозволяє виявити слабкі сторони, посилити сильні сторони та запропонувати ефективні заходи для підвищення їх конкурентоспроможності. Це особливо важливо для забезпечення довгострокової стабільності та розвитку таких компаній, як ПрАТ "Київстар", що працюють у високотехнологічному секторі економіки.

Розробка методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств є важливою як для академічного середовища, так і для практиків. Визначення критеріїв, факторів впливу та розробка моделей оцінювання дають змогу створити надійний інструментарій для прийняття управлінських рішень. У випадку ПрАТ "Київстар" дослідження спрямоване на формування рекомендацій, які сприятимуть підвищенню його позицій на ринку за рахунок інноваційних підходів.

Таким чином, актуальність дослідження визначається необхідністю забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю інноваційних підприємств у сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та цифровізації економіки.

Мета дослідження – розробка організаційно-методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств на прикладі ПрАТ "Київстар" з метою підвищення їх ефективності та конкурентних переваг.

Відповідно до мети, перед дослідженням були поставлені **наступні завдання:**

- розкрити сутність, властивості, критерії та фактори впливу конкурентоспроможності інноваційних підприємств;
- дослідити методи та моделі оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств;
- проаналізувати конкурентні позиції ПрАТ "Київстар" на українському ринку послуг мобільного зв'язку;
- провести оцінювання конкурентоспроможності послуг ПрАТ "Київстар";
- розробити організаційні заходи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Київстар" на інноваційній основі;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення конкурентоспроможності інноваційних підприємств.

Предмет дослідження – є організаційно-методичні засади оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств та практичні аспекти їх застосування на прикладі ПрАТ "Київстар".

Методи дослідження: У роботі використано системний підхід, економіко-статистичний аналіз, методи порівняння, експертного оцінювання та економічного моделювання для оцінки конкурентоспроможності та розробки організаційних заходів.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з теорії та практики інвестицій та інвестиційної діяльності, а саме Ю.Єханурова, С.Ілляшенка, Т.Майорової, С.Кального, П.Кухти, Т.Овчаренко, В.Осецького, А.Степанової, Д.Черваньова, З.Шершньової, та інших. Вказана проблематика аналізується у працях багатьох іноземних авторів, зокрема у роботах Р.Акоффа, І.Ансоффа, В.Барда, Дж.Грейсона, Дж.Кейнса, Ф.Моділіані, Г.Мінцберга, К.О'Дейла, М.Портера, П.Самуельсона, Дж.Сороса, А.Стрікланда, А.Томпсона, А.Чандлера, І.Фішера, М.Фрідмана та ін.

Робота базується на діалектичному методі пізнання з використанням системного підходу до вивчення теоретичних і практичних положень щодо основ оцінювання інвестиційного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Київстар» на ринку України.

Інформаційну базу наукової роботи становлять наукові праці вітчизняних та іноземних вчених дослідників та фахівців з проблематики управління інвестиційним потенціалом господарюючих суб'єктів, офіційні матеріали обласного управління статистики, періодичні видання та інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управлінських процесів у ПрАТ "Київстар", а також інших інноваційних підприємствах. Розроблені організаційні заходи та економічні обґрунтування сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності компанії, забезпечуючи їй стійкі позиції на ринку та ефективно впровадження інновацій.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні наукові положення та результати досліджень були представлені та опубліковані у вигляді тез на VI Міжнародній науковій конференції «Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень» 02.02.2024 / Біла Церква, Україна (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Конкурентоспроможність інноваційних підприємств як економічна та управлінська категорія: сутність, властивості, критерії та фактори впливу

Розвиток інноваційних підприємств є ключовим драйвером економічного зростання у сучасному світі. Інновації стали невід'ємною частиною конкурентоспроможності як на макро-, так і на мікрорівні. У цьому контексті питання оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств набуває важливості, адже воно дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії, розробляти ефективні стратегії управління та сприяти довгостроковій стабільності та розвитку. Дослідження конкурентоспроможності передбачає інтеграцію економічних і управлінських підходів, що дозволяє створити цілісний механізм її оцінювання та управління.

Отже, конкурентоспроможність — це інтегративна характеристика, яка відображає здатність суб'єкта господарювання досягати успіху в умовах конкурентного ринку. У широкому розумінні вона охоплює не лише економічні аспекти, але й управлінські процеси, які забезпечують ефективне використання ресурсів та адаптацію до змін ринкового середовища.

Економічний аспект конкурентоспроможності характеризується такими елементами, як продуктивність праці, рентабельність, доступ до ресурсів та інноваційна діяльність. Управлінський аспект, у свою чергу, включає прийняття стратегічних рішень, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток персоналу та маркетингову діяльність (табл. 1.1).

Таким чином, конкурентоспроможність об'єднує як економічні результати діяльності підприємства, так і здатність до ефективного управління.

Інноваційні підприємства відрізняються від традиційних своєю орієнтацією на розробку нових продуктів, технологій чи бізнес-моделей, що створюють додаткову цінність для споживачів.

Таблиця 1.1

Основні характеристики конкурентоспроможності: економічний та управлінський підходи*

<i>Характеристика</i>	<i>Економічний аспект</i>	<i>Управлінський аспект</i>
<i>Основний фокус</i>	Ефективність використання ресурсів	Управління процесами та адаптація до змін
<i>Показники</i>	Рентабельність, продуктивність праці, обсяг продажів	Стратегічне планування, гнучкість, інноваційна активність
<i>Результати</i>	Фінансова стабільність, зростання ринкової частки	Поліпшення бізнес-процесів, підвищення клієнтоорієнтованості

* Джерело: розроблено автором на основі [11]

Конкурентоспроможність таких підприємств визначається їх здатністю впроваджувати інновації, швидко адаптуватися до змін ринку та ефективно управляти ресурсами (рис. 1.1).

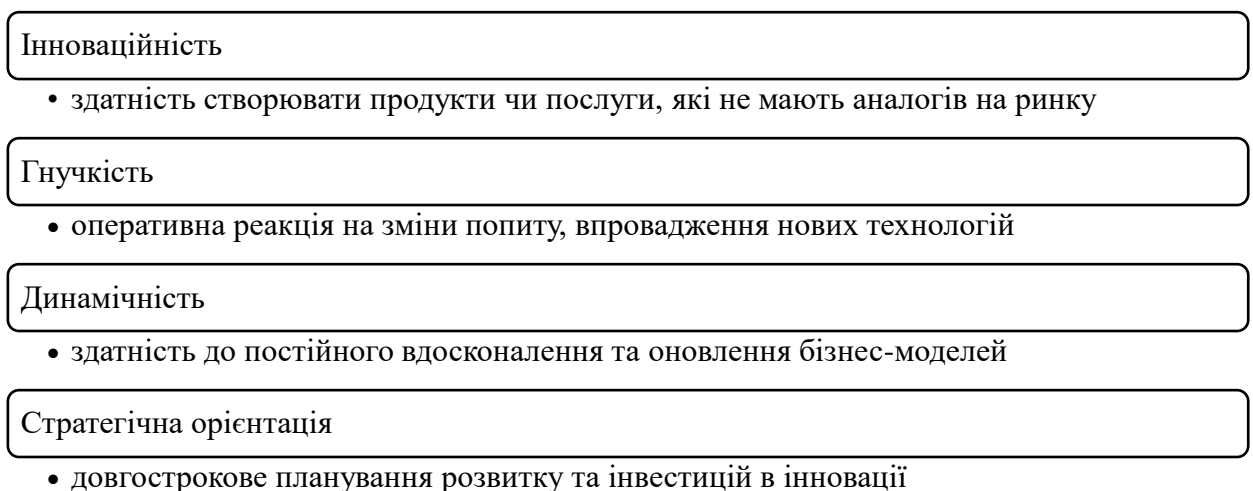


Рис. 1.1 Ключові властивості конкурентоспроможності інноваційних підприємств*

* Джерело: розроблено автором на основі [64]

Інноваційність є основною властивістю, яка визначає конкурентоспроможність інноваційних підприємств. Вона полягає у здатності компанії створювати унікальні продукти чи послуги, що не мають аналогів на ринку. Інноваційність охоплює всі аспекти діяльності підприємства — від розробки нових технологій і продуктів до впровадження сучасних методів управління та маркетингу. Унікальні рішення, створені інноваційними підприємствами, дають їм можливість забезпечити значну конкурентну перевагу, створюючи нові ринкові ніші або підвищуючи цінність для споживачів. Інноваційність також включає здатність підприємства швидко реагувати на глобальні тренди та запити споживачів. Це може включати використання штучного інтелекту, автоматизацію процесів чи інтеграцію екологічних технологій. Для забезпечення інноваційності підприємства повинні інвестувати у науково-дослідницькі роботи, залучати висококваліфікований персонал та підтримувати культуру відкритості до нових ідей.

Гнучкість як властивість конкурентоспроможності відображає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкових умов, попиту чи регуляторного середовища. Інноваційні підприємства повинні бути здатними швидко адаптуватися до змін завдяки впровадженню нових технологій, переформатуванню бізнес-процесів чи зміні стратегій. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато інноваційних компаній продемонстрували гнучкість, перевівши операції в онлайн-формат або змінивши продукцію на більш актуальну.

Гнучкість також стосується здатності підприємства ефективно управляти ризиками та реагувати на непередбачувані виклики. Інноваційні підприємства створюють організаційні структури, які дозволяють швидко приймати рішення та перерозподіляти ресурси. Така оперативність є особливо важливою в умовах високої конкуренції, де час впровадження нових ідей часто є визначальним фактором успіху.

Динамічність характеризує здатність підприємства до постійного вдосконалення та оновлення своїх бізнес-моделей, продуктів і процесів. Інноваційні компанії не лише адаптуються до змін, але й самі активно впливають на ринок, задаючи нові стандарти та тренди. Динамічність передбачає неодноразові зміни в бізнесі, які забезпечують підприємству актуальність та конкурентні переваги навіть у швидко мінливих умовах. Для підтримання динамічності підприємства часто інвестують у програми підвищення кваліфікації персоналу, впроваджують нові методи управління та активно співпрацюють із зовнішніми партнерами, включаючи стартапи, дослідницькі інститути чи університети. Висока динамічність дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх, створюючи інновації, які випереджають конкурентів.

Стратегічна орієнтація є важливою властивістю, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможність інноваційних підприємств. Вона передбачає розробку стратегій розвитку, спрямованих на створення стійких конкурентних переваг. Для інноваційних підприємств стратегічна орієнтація часто пов'язана з інвестиціями у R&D, розширенням ринків збуту та інтеграцією в глобальні ланцюги створення вартості. Довгострокове планування дозволяє підприємствам ефективно розподіляти ресурси та фокусуватися на ключових напрямках розвитку. Інноваційні компанії зі стратегічною орієнтацією створюють резерви для інвестицій, розвивають партнерські відносини та активно досліджують майбутні тренди, що дозволяє їм залишатися лідерами у своїй галузі.

Стратегічна орієнтація також включає розробку механізмів моніторингу та оцінювання результатів впроваджених інновацій, забезпечуючи їх ефективність у довгостроковій перспективі. Критерії оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств наведені на рис. 1.2.

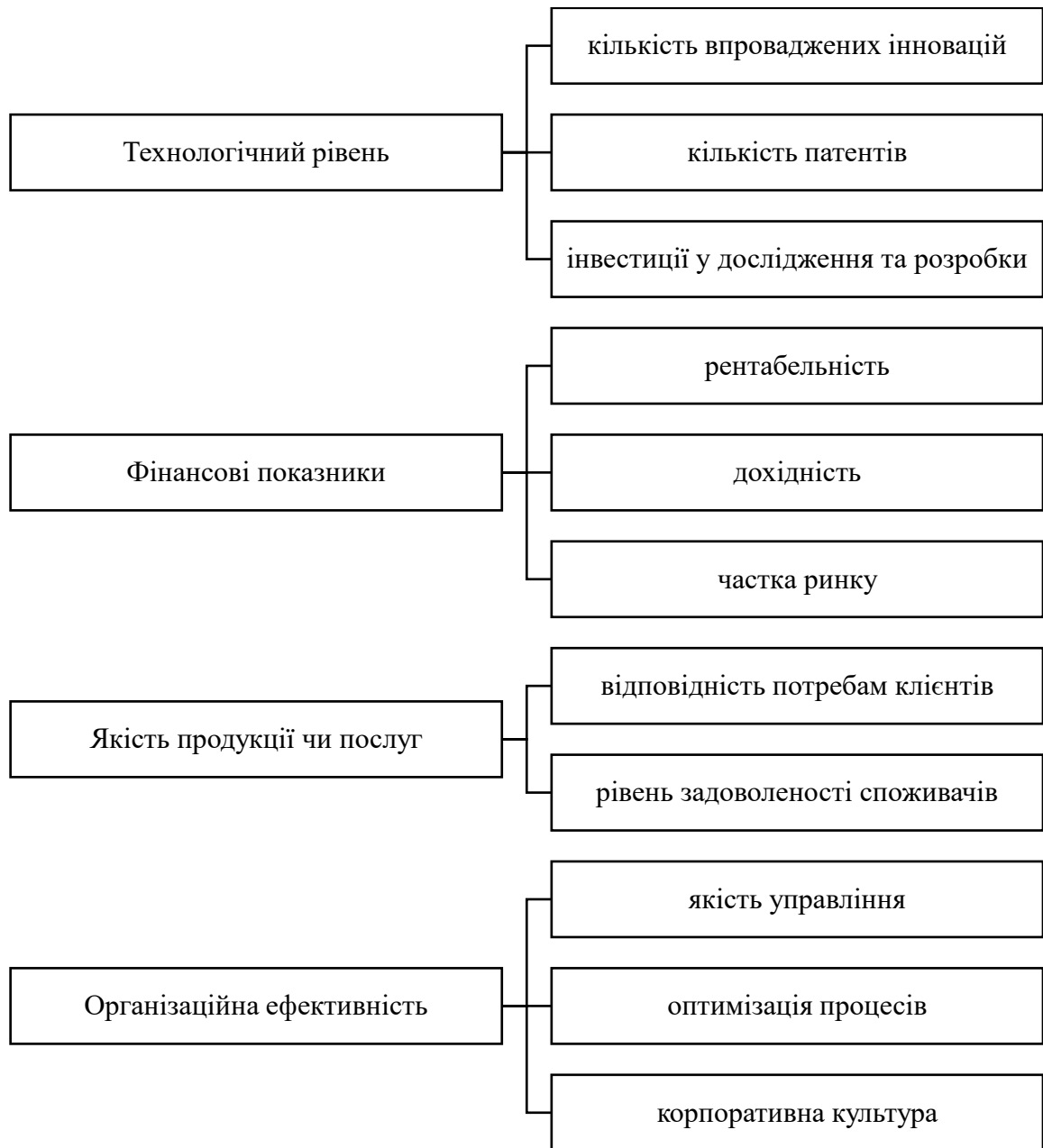


Рис. 1.2 Критерії оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств*

* Джерело: розроблено автором на основі [78]

Технологічний рівень є ключовим показником конкурентоспроможності інноваційних підприємств. Він характеризується кількістю впроваджених інновацій, патентів та інвестицій у дослідження і розробки (R&D). Цей критерій дозволяє оцінити, наскільки підприємство здатне генерувати нові знання, технології та рішення, які забезпечують його перевагу на ринку.

Наприклад, кількість зареєстрованих патентів свідчить про інноваційну активність компанії та її здатність захищати свої розробки від конкурентів. Окрім цього, рівень інвестицій у R&D демонструє готовність підприємства вкладати ресурси в розвиток нових продуктів або послуг. Високий технологічний рівень також забезпечує підприємству можливість швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, розробляючи технологічно передові рішення, які відповідають сучасним трендам і запитам споживачів. Таким чином, технологічний рівень є важливим критерієм, який визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Фінансові показники є фундаментальним індикатором конкурентоспроможності підприємства, оскільки вони відображають економічну ефективність його діяльності. До основних фінансових показників належать рентабельність, дохідність та частка ринку. Рентабельність дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку, тоді як дохідність демонструє загальний фінансовий результат діяльності. Частка ринку є індикатором конкурентної позиції підприємства та його здатності залучати клієнтів. Високі фінансові показники забезпечують компанії стійкість до зовнішніх загроз, таких як зміни в економічному середовищі чи підвищення конкуренції. Крім того, фінансові результати дозволяють інвестувати в подальший розвиток, включаючи впровадження інновацій, що робить цей критерій невід'ємним компонентом оцінювання конкурентоспроможності.

Якість продукції чи послуг є одним із ключових критеріїв, який визначає сприйняття підприємства споживачами. Для інноваційних підприємств відповідність продукції або послуг потребам клієнтів є особливо важливою, оскільки саме інновації часто є причиною вибору клієнтами тієї чи іншої компанії. Рівень задоволеності споживачів є важливим показником, який свідчить про відповідність продукції очікуванням клієнтів. Інноваційні підприємства, які впроваджують високоякісні продукти або послуги, мають значну перевагу на ринку, адже споживачі готові платити більше за якість та

інновації. Крім того, якісна продукція сприяє формуванню лояльності клієнтів, що, у свою чергу, впливає на зростання ринкової частки компанії. У довгостроковій перспективі цей критерій дозволяє підприємству закріпити свої позиції та залишатися конкурентоспроможним.

Організаційна ефективність відображає здатність підприємства ефективно управляти внутрішніми процесами для досягнення поставлених цілей. До основних показників цього критерію належать якість управління, оптимізація бізнес-процесів та рівень корпоративної культури. Висока організаційна ефективність забезпечує швидке прийняття рішень, ефективне використання ресурсів і створення умов для впровадження інновацій.

Корпоративна культура є важливою складовою організаційної ефективності, адже вона впливає на мотивацію співробітників, їхню залученість до інноваційної діяльності та здатність працювати в умовах змін. Інноваційні підприємства, які мають чітко налагоджені внутрішні процеси та орієнтовану на розвиток корпоративну культуру, здатні швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати конкурентні переваги на ринку.

Фактори впливу на конкурентоспроможність можна розділити на внутрішні та зовнішні [72]:

- внутрішні фактори: інноваційний потенціал, рівень кваліфікації персоналу, корпоративна культура.
- зовнішні фактори: макроекономічна стабільність, конкуренція на ринку, державна політика в галузі інновацій.

Конкурентоспроможність інноваційних підприємств є інтегративним поняттям, що охоплює економічні результати діяльності та ефективність управління. Особливе значення для таких підприємств мають властивості інноваційності, гнучкості та динамічності, які дозволяють їм адаптуватися до умов високої конкуренції.

Критерії оцінювання конкурентоспроможності дають можливість системно аналізувати сильні та слабкі сторони підприємства, виявляти резерви

для розвитку. У свою чергу, фактори впливу дозволяють формувати адекватну стратегію управління конкурентними перевагами.

Таким чином, конкурентоспроможність інноваційного підприємства — це його здатність стабільно реалізовувати продукцію або послуги на ринку завдяки безперервному впровадженню інновацій, стратегічній гнучкості, високій адаптивності до змін середовища та ефективному управлінню ресурсами, що забезпечує довгострокові конкурентні переваги.

1.2. Методи та моделі оцінки конкурентоспроможності інноваційних підприємств

Оцінка конкурентоспроможності інноваційних підприємств є важливим етапом у процесі управління їх розвитком та посиленням ринкових позицій. Вибір ефективних методів і моделей оцінювання дозволяє не лише аналізувати поточний стан підприємства, але й формувати стратегічні підходи до покращення його конкурентоспроможності. Існує широкий спектр методів, які використовуються для оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств.

З метою системного дослідження конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати різні аналітичні підходи. Кожен із них базується на окремих теоретичних засадах та інструментарії і дозволяє розкрити конкурентні переваги підприємства з певного аспекту. У таблиці 1.2 узагальнено шість груп методичних підходів, які найчастіше застосовуються в сучасній практиці стратегічного аналізу.

Як видно з таблиці 1.2, ефективне дослідження конкурентоспроможності інноваційного підприємства вимагає застосування як якісних, так і кількісних підходів. Поєднання порівняльного, матричного та інтегрального аналізу дозволяє отримати об'єктивну картину конкурентних позицій підприємства та сформулювати стратегічні напрямки розвитку.

Таблиця 1.2

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства*

№	Група підходів	Сутність	Інструменти / приклади	Переваги для аналізу
1	Порівняльний аналіз	Передбачає зіставлення показників підприємства з показниками конкурентів	Benchmarking, аналіз ринкової частки, фінансові коефіцієнти	Виявляє слабкі та сильні сторони щодо ринку
2	Аналіз рівноваги	Вивчає положення фірми щодо ринкової рівноваги, з урахуванням ціни, попиту та витрат	Модель часткової рівноваги, моделі Маршалла	Дозволяє оцінити адаптивність підприємства до змін середовища
3	Методи ефективної конкуренції	Орієнтовані на аналіз стратегій конкуренції (цінової, інноваційної, сервісної)	Модель Портера, карта стратегічних груп	Визначають ефективні напрямки конкурентної поведінки
4	Оцінка якості товару	Оцінюється відповідність товару очікуванням споживача, рівень НДДКР, інноваційність	Опитування клієнтів, аналіз циклу якості, ISO-показники	Показує ринкову цінність продукту як джерело конкурентної переваги
5	Матричні методи	Візуалізують конкурентні позиції фірми у порівнянні з конкурентами	SWOT-аналіз, BCG-матриця, GE/McKinsey-матриця	Дають стратегічну картину положення підприємства на ринку
6	Інтегральні методи	Узагальнюють конкурентоспроможність через багатофакторний показник	Індекс конкурентоспроможності, метод сумарних балів, TOPSIS	Забезпечують комплексну кількісну оцінку конкурентного потенціалу

* Джерело: розроблено автором на основі [65]

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів оцінювання конкурентоспроможності. Цей метод дозволяє виявити сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також ідентифікувати зовнішні можливості (Opportunities) і загрози (Threats). Для інноваційних підприємств SWOT-аналіз є важливим інструментом, адже він дозволяє оцінити здатність компанії впроваджувати нові технології та адаптуватися до ринкових змін. Наприклад, сильними сторонами можуть бути високий рівень інноваційності чи наявність патентів, а слабкими — недостатнє фінансування чи залежність від вузького сегмента ринку [31].

Можливості можуть включати вихід на нові ринки або залучення інвесторів, тоді як загрози можуть бути пов'язані із зростанням конкуренції чи змінами регуляторної політики. SWOT-аналіз дозволяє створити комплексну картину становища підприємства та розробити стратегії, спрямовані на максимізацію сильних сторін і можливостей та мінімізацію слабкостей і загроз.

PESTLE-аналіз використовується для оцінки зовнішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Цей метод охоплює політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), правові (Legal) та екологічні (Environmental) аспекти. Для інноваційних підприємств PESTLE-аналіз є важливим інструментом, адже він допомагає враховувати специфіку ринкових умов і прогнозувати вплив зовнішніх змін на діяльність компанії [3].

Матриця конкурентоспроможності передбачає порівняння ключових показників підприємства із показниками основних конкурентів. До таких показників належать якість продукту чи послуг, рівень інноваційності, ціна, частка ринку та інші. Цей метод є особливо корисним для інноваційних підприємств, оскільки він дозволяє оцінити позицію компанії на ринку та її здатність протистояти конкурентам [23].

Бенчмаркінг є методом порівняння внутрішніх процесів підприємства з найкращими практиками в галузі. Для інноваційних підприємств цей підхід є надзвичайно важливим, адже він дозволяє не лише оцінити поточний стан бізнес-процесів, але й визначити шляхи їх вдосконалення. Бенчмаркінг часто включає аналіз ланцюга створення вартості, технологій виробництва або організаційних підходів [32].

Завдяки бенчмаркінгу інноваційні компанії можуть запозичувати ефективні рішення від лідерів галузі та адаптувати їх до власної діяльності. Наприклад, компанія може перейняти автоматизовані системи управління проектами або методи роботи з клієнтами, що дозволить підвищити ефективність та конкурентоспроможність.

Метод експертних оцінок полягає у використанні знань і досвіду фахівців для аналізу певних аспектів діяльності підприємства. Цей метод є особливо актуальним для оцінки таких показників, як рівень інноваційності, репутація, задоволеність клієнтів або організаційна культура, які складно виміряти кількісно. Експертні оцінки дозволяють враховувати суб'єктивні фактори, які можуть значно впливати на конкурентоспроможність. Наприклад, експерти можуть оцінити, наскільки інноваційний продукт відповідає трендам ринку або чи здатне підприємство утримати висококваліфікований персонал. Використання цього методу сприяє формуванню комплексного уявлення про стан підприємства та його перспективи [46].

Моделі оцінки конкурентоспроможності дозволяють здійснювати систематизований аналіз ключових показників підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Моделі оцінки конкурентоспроможності інноваційних підприємств*

* Джерело: розроблено автором на основі [35]

Модель Портера базується на аналізі п'яти ключових сил, які визначають рівень конкуренції в галузі: конкуренція серед існуючих гравців,

загроза нових учасників ринку, загроза появи заміників, вплив постачальників та вплив покупців. Для інноваційних підприємств ця модель дозволяє оцінити, наскільки сильними є зовнішні фактори, які впливають на їх позицію, та як вони можуть використати свої конкурентні переваги, такі як інноваційність продуктів чи швидкість адаптації до змін [28].

Модель "Діамант" Портера зосереджується на чотирьох основних аспектах, які впливають на конкурентоспроможність: умови факторів виробництва (ресурси, інфраструктура), умови попиту, стратегія компанії та підтримуючі галузі. Інноваційні підприємства можуть використовувати цю модель для аналізу своєї здатності конкурувати на глобальних ринках, зокрема через інвестиції в технології та адаптацію до запитів клієнтів [12].

Зазначимо, що модель «Діамант» М. Портера зазвичай застосовується для аналізу галузевих або національних конкурентних переваг. Проте у цьому дослідженні вона була адаптована до рівня підприємства з урахуванням кількох важливих чинників. По-перше, ПрАТ «Київстар» займає провідну позицію в телекомунікаційному секторі України і за основними характеристиками виступає системоутворювальним учасником ринку. По-друге, ринок телекомунікацій в Україні має олігополістичну структуру, де ключові оператори фактично задають конкурентні параметри галузі. У зв'язку з цим доцільним є використання моделі Портера саме для виявлення факторів, що забезпечують національну та міжнародну конкурентоспроможність підприємства як представника кластера. Такий підхід дозволяє ширше оцінити стратегічне положення компанії в умовах глобальної конкуренції та технологічної інтеграції.

Модель життєвого циклу продукту допомагає інноваційним підприємствам оцінювати конкурентоспроможність їхніх продуктів чи послуг на різних етапах їхнього розвитку: від впровадження та зростання до зрілості та спаду. Ця модель дозволяє підприємствам визначити, які стратегії необхідно застосовувати на кожному етапі, щоб підтримувати інтерес споживачів і забезпечувати стабільний дохід [40].

Матриця BCG розподіляє продукти чи послуги компанії за двома критеріями: темпами зростання ринку та ринковою часткою. Ця модель дозволяє інноваційним підприємствам оптимізувати свій портфель, визначаючи продукти, які варто розвивати (зірки), підтримувати (дійні корови) або вилучати з ринку (собаки), що є особливо важливим для стратегічного планування в умовах інноваційної діяльності [71].

Методи та моделі оцінки конкурентоспроможності інноваційних підприємств надають можливість глибокого аналізу їх поточного стану, визначення сильних і слабких сторін, а також розробки ефективних стратегій розвитку. Методи оцінки дозволяють охопити як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності підприємства, тоді як моделі створюють структурований підхід до аналізу конкурентних переваг.

Для інноваційних підприємств такі підходи є надзвичайно важливими, оскільки вони дозволяють визначити ринкові можливості, оцінити інноваційний потенціал і формувати стратегічні ініціативи для підвищення конкурентоспроможності. Застосування цих інструментів сприяє інтеграції інновацій у стратегічний розвиток підприємств та забезпечує їх довгостроковий успіх на ринку.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КИЇВСТАР»

2.1. Дослідження конкурентних позицій компанії на українському ринку послуг мобільного зв'язку

Сучасний телекомунікаційний ринок України є ключовим елементом економічного розвитку та забезпечення інформаційної безпеки держави. Мобільний зв'язок та інтернет стали не лише інструментами комунікації, а й важливими чинниками функціонування бізнесу, державних установ та соціальних сфер. В умовах цифрової трансформації суспільства телекомунікаційні компанії відіграють провідну роль у впровадженні новітніх технологій, зокрема 4G і 5G, що відкриває нові можливості для користувачів та покращує якість надання послуг.

Проте, розвиток галузі відбувається в умовах викликів, пов'язаних із військовими діями, пошкодженням інфраструктури та нестабільністю економічної ситуації. Незважаючи на це, провідні оператори мобільного зв'язку демонструють здатність до адаптації та збереження конкурентоспроможності. ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна» та ТОВ «Лайфселл» залишаються основними гравцями ринку, формуючи тренди розвитку індустрії та здійснюючи значні інвестиції у модернізацію мереж.

Актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю оцінки динаміки розвитку телекомунікаційного сектору України, аналізу фінансових та операційних показників основних компаній, а також визначення перспектив і можливих сценаріїв подальшого зростання ринку. Окрім аналізу поточного стану сфери електронних комунікацій, важливим є дослідження впливу зовнішніх факторів, таких як війна, регуляторна політика та впровадження новітніх технологій, на конкурентну боротьбу між провідними операторами.

Телекомунікаційна галузь в Україні характеризується високим рівнем розвитку та охоплює низку компаній, що забезпечують мобільний і

фіксований зв'язок, надають інтернет-послуги, а також включає операторів зв'язку та органи, які здійснюють контроль і регулювання цього ринку.

Основним регулятором телекомунікаційної сфери в країні є Національна комісія, яка займається державним регулюванням у сфері електронних комунікацій, радіочастотного спектра та поштових послуг. Цей орган ухвалює нормативні акти та розпорядження, що визначають правила надання телекомунікаційних послуг споживачам.

Станом на сьогодні в телекомунікаційному секторі України функціонує 5416 підприємств, серед яких 4092 – юридичні особи, а 1324 – фізичні особи-підприємці [49]. У 2023 році загальний обсяг доходів від телекомунікаційних послуг досяг 97,3 млрд грн, що перевищує показники 2022 року (83,2 млрд грн) і 2021 року (81,0 млрд грн).

Попри військові дії, український телекомунікаційний ринок продовжує зростати. Основну частку в структурі доходів за 2023 рік становили мобільний зв'язок (63,4%) та фіксований інтернет-доступ (21,8%). Дохід від послуг мобільного зв'язку склав 61,7 млрд грн, а від надання фіксованого доступу до мережі Інтернет – 21,2 млрд грн. [26].

Сфера телекомунікацій відіграє ключову роль у розвитку суспільства та стала невід'ємною частиною життя як для громадян, так і для бізнесу. Надійний, якісний і безперебійний мобільний зв'язок та доступ до Інтернету мають особливе значення для України, особливо в умовах війни. Українці повинні мати змогу оперативно комунікувати, отримувати актуальні новини та у разі потреби викликати екстрені служби.

Також телекомунікаційні технології є важливими для координації військових операцій та ефективного управління державою. У воєнний час стабільність і якість зв'язку можуть суттєво впливати на обороноздатність країни та безпеку її громадян. Саме тому на мобільних операторів покладається важлива місія – забезпечити безперебійний зв'язок та доступ до інформації для населення й усіх ключових секторів держави.

Згідно з інформацією платформи YouControl.Market, на даний момент лідерами українського ринку електронних комунікацій є три основні компанії: ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна» та ТОВ «Лайфселл» [49].

ТОВ «Лайфселл» – український оператор зв'язку, що надає послуги мобільного зв'язку та швидкісної передачі даних. Станом на кінець 2023 року абонентська база lifecell налічувала 11,7 млн користувачів. Компанія стала першою в Україні, хто впровадив технології EDGE/GPRS, 3G та 4G серед мобільних операторів, а також здійснила відкрите тестування 5G у співпраці з Ericsson Україна [73].

ПрАТ «ВФ Україна» є однією з провідних телекомунікаційних компаній України, що пропонує широкий спектр послуг, зокрема мобільний зв'язок, передачу даних, обмін повідомленнями, фіксований інтернет та кабельне телебачення. Станом на кінець 2023 року оператор Vodafone обслуговував 15,9 млн абонентів. Компанія активно впроваджує інноваційні технології, серед яких Інтернет речей (IoT), рішення для Smart City, аналітика великих даних, хмарні сервіси та власні розробки на основі штучного інтелекту [42].

ПрАТ «Київстар» є найбільшим оператором електронних комунікацій в Україні, який на кінець 2023 року обслуговував 23,9 млн користувачів мобільного зв'язку та понад 1,1 млн абонентів послуги «Домашній Інтернет». Компанія забезпечує широкий спектр мобільних і фіксованих послуг, включаючи 4G-зв'язок, аналітичні рішення на основі Big Data, хмарні сервіси, кіберзахист, цифрове телебачення та інші інноваційні технології [43].

Здійснимо порівняльний аналіз показників діяльності трьох провідних операторів телекомунікаційного ринку України за останні три роки. Для цього розглянемо ключові параметри їхньої роботи, зокрема кількість абонентів, обсяг чистого доходу та прибутку, розмір капітальних інвестицій, а також середній дохід на одного користувача (ARPU – Average Revenue per User). Підсумкові результати аналізу представлені в таблиці 2.1.

Результати діяльності досліджуваних телекомунікаційних підприємств
України у 2021 – 2023 рр.*

Показники	ПрАТ «ВФ Україна»			ПрАТ «Київстар»			ТОВ «Лайфселл»		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Кількість абонентів, млн. користувачів	18,9	15,4	15,9	26,2	24,8	23,9	9,2	8,5	9,9
Чистий прибуток, млн. грн.	3831,5	1100,4	5073	11267	9600	10500	610,9	972,3	2567
Чистий дохід, млн. грн.	20144,8	19824,4	21600	28748	31092	33588	8482,7	9411,7	11712
Капітальні інвестиції, млн. грн.	3500	3600	5700	5551	5960	6364	3593,6	3007,6	4207
ARPU, грн./місяць	83,4	90,6	107,2	88	103	102	73,7	77,1	88,5

* Джерело: розроблено автором на основі [44; 55; 56]

Представлені дані свідчать, що за період 2021–2023 років лідером телекомунікаційного ринку України залишається ПрАТ «Київстар». За фінансовими результатами та кількістю користувачів компанія випереджає основних конкурентів. Другу позицію на ринку займає ПрАТ «ВФ Україна», а третє місце належить ТОВ «Лайфселл».

Станом на 2023 рік абонентська база ПрАТ «Київстар» становила 23,9 млн активних користувачів, що у 1,5 раза перевищує кількість клієнтів ПрАТ «ВФ Україна» та в 2,4 раза більше, ніж у ТОВ «Лайфселл». Чистий прибуток компанії склав 10,5 млрд грн, що вдвічі перевищує аналогічний показник Vodafone Україна та вчетверо – lifecell. Інвестиції «Київстару» в розвиток мережі досягли 6,4 млрд грн, що на 12% більше, ніж у ПрАТ «ВФ Україна», і в 1,5 раза перевищує капітальні вкладення ТОВ «Лайфселл».

Як свідчать дані таблиці 2.1, у 2022 році найбільші мобільні оператори України загалом втратили 5,6 млн абонентів. Основними причинами стали військові дії, неможливість користування мобільним зв'язком у тимчасово окупованих регіонах та міграція населення за кордон. Таким чином, 2022 рік

став серйозним випробуванням для компаній телекомунікаційної сфери. Варто зазначити, що в регіонах, де відбувалися активні бойові дії, особливо на сході та півдні країни, більшість користувачів віддавали перевагу послугам Vodafone Україна. Це призвело до найбільших втрат абонентської бази саме у ПрАТ «ВФ Україна», яке втратило 3,5 млн клієнтів.

Аналіз діяльності провідних операторів зв'язку дозволяє визначити їхнє поточне місце на ринку за ключовими показниками. Проте цей підхід не відображає динаміку їхнього розвитку. Тому наступним етапом варто розглянути темпи зростання фінансових та операційних показників мобільних операторів, що дасть змогу оцінити їхню здатність адаптуватися до змін. Узагальнені результати цього аналізу подані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Темпи приросту результатів діяльності досліджуваних телекомунікаційних підприємств України у 2022 – 2023 рр., %*

Показники	ПрАТ «ВФ Україна»		ПрАТ «Київстар»		ТОВ «Лайфселл»	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Кількість абонентів	-18,5	+3,3	-5,3	-3,6	-7,6	+16,5
Чистий дохід	-1,6	+9,0	+8,2	+8,0	+11,0	+24,4
Чистий прибуток	-71,3	+461,0	-14,8	+9,4	+59,2	+264,0
Капітальні інвестиції	+2,9	+58,3	+7,4	+6,8	-16,3	+39,9
ARPU	+8,6	+18,3	+17,1	-1,0	+4,6	+14,8

* Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.1.1.

Аналіз темпів зростання ключових показників свідчить, що у 2023 році порівняно з 2022 роком ПрАТ «Київстар» продемонструвало приріст чистого доходу на 8%, чистого прибутку – на 9,4%, а обсяг інвестицій зріс на 6,8%. Водночас абонентська база скоротилася на 3,6%, що призвело до незначного зниження середнього доходу з одного користувача на 1%.

Конкуренти «Київстара» – ПрАТ «ВФ Україна» та ТОВ «Лайфселл» – за підсумками 2023 року продемонстрували позитивну динаміку у фінансових показниках та наростили абонентську базу. Зокрема, абонентська база ПрАТ

«ВФ Україна» зросла на 3,3%, що сприяло підвищенню середнього доходу на одного користувача на 18,3%. Чистий дохід компанії зріс на 9%, а прибуток збільшився майже у п'ять разів. Крім того, підприємство у 2023 році розширило інвестиції в телекомунікаційну мережу на 58,3%.

ТОВ «Лайфселл» також продемонструвало зростання: кількість користувачів збільшилася на 16,5%, що призвело до підвищення середнього доходу на абонента на 14,8%. Чистий дохід оператора зріс на 24,4%, а прибуток збільшився у 2,6 рази. Інвестиції в розвиток мережі у 2023 році зросли на 39,9% порівняно з попереднім роком.

Таким чином, за результатами порівняльного аналізу темпів зростання у 2023 році найбільш динамічний розвиток продемонструвало ПрАТ «ВФ Україна», на другому місці – ТОВ «Лайфселл», а третю позицію зайняло ПрАТ «Київстар».

У перспективі конкуренція серед українських телекомунікаційних компаній ймовірно загострюватиметься, оскільки очікується впровадження новітніх технологій, зокрема 5G. Ця технологія відкриє можливості для значного підвищення швидкості передачі даних, зменшення затримки сигналу та підвищення стабільності з'єднання. Водночас її впровадження вимагатиме від операторів суттєвих фінансових вкладень у модернізацію інфраструктури, оновлення базових станцій і закупівлю сучасного обладнання. У такій ситуації компанії з високим рівнем фінансової стійкості отримають стратегічні переваги, тоді як оператори з обмеженими ресурсами можуть зіткнутися з труднощами у конкуренції через нестачу інвестиційних можливостей.

Аналіз результатів діяльності найбільших телекомунікаційних компаній України свідчить про значний потенціал розвитку ринку електронних комунікацій навіть за умов війни. Попри серйозні виклики, такі як пошкодження інфраструктури, перебої з електропостачанням, міграція населення та зниження купівельної спроможності користувачів, оператори демонструють високу здатність до адаптації, модернізації та відновлення. Станом на сьогодні ринок телекомунікаційних послуг України очолює ПрАТ

«Київстар», однак ПрАТ «ВФ Україна» та ТОВ «Лайфселл» демонструють найшвидші темпи зростання. Подальший розвиток галузі визначатиметься поєднанням технологічного прогресу, економічної ситуації, регуляторної політики, а також здатністю операторів адаптуватися до змінюваних потреб споживачів та нових викликів.

Телекомунікаційний сектор України є стратегічно важливою галуззю, яка забезпечує не лише зв'язок між громадянами, а й підтримує критично важливі сфери економіки та безпеки. Попри складні умови, спричинені військовими діями, ринок демонструє стійкість і здатність до відновлення. Основні оператори – ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна» та ТОВ «Лайфселл» – продовжують впроваджувати нові технологічні рішення, розширювати мережу та адаптуватися до нових реалій.

Одним із ключових викликів для компаній є пошкодження інфраструктури та перебої з електропостачанням, що потребує значних ресурсів на її відновлення. У цьому контексті мобільні оператори активно розвивають альтернативні джерела енергозабезпечення та покращують стійкість мережі до зовнішніх впливів. Наприклад, встановлення генераторів на базових станціях, оптимізація трафіку та використання енергоефективних технологій дозволяють підтримувати стабільність зв'язку навіть у кризових ситуаціях.

Ще одним важливим фактором є впровадження технологій інтернету п'ятого покоління (5G), яке вимагає значних інвестицій у модернізацію мережі. На даний момент українські оператори вже провели тестування 5G, але широкомасштабне впровадження залишається на майбутнє, зважаючи на фінансові виклики та регуляторні обмеження. Успішний запуск 5G може стати суттєвим драйвером розвитку, відкриваючи нові можливості для цифрової трансформації, Інтернету речей (IoT) та смарт-технологій.

Конкуренція на ринку також посилюється через впровадження нових послуг, орієнтованих на підвищення якості зв'язку, розширення спектру цифрових сервісів, а також гнучкі тарифні пропозиції. Показово, що,

незважаючи на загальне зниження купівельної спроможності населення, абонентська база ПрАТ «ВФ Україна» та ТОВ «Лайфселл» у 2023 році зростає, що свідчить про активну боротьбу за споживача.

Загалом, український телекомунікаційний ринок має значний потенціал розвитку. Подальше зростання залежатиме від поєднання інноваційних технологій, інвестицій у модернізацію інфраструктури та гнучкої адаптації до економічних і безпекових викликів. Важливу роль також відіграватиме державна політика у сфері регулювання зв'язку та підтримки цифрової трансформації, що може сприяти прискоренню інтеграції сучасних технологій у комунікаційну сферу.

Для всебічної оцінки конкурентного середовища доцільно використовувати інструменти стратегічного аналізу, що дозволяють візуалізувати положення підприємства серед основних ринкових гравців (рис. 2.1).

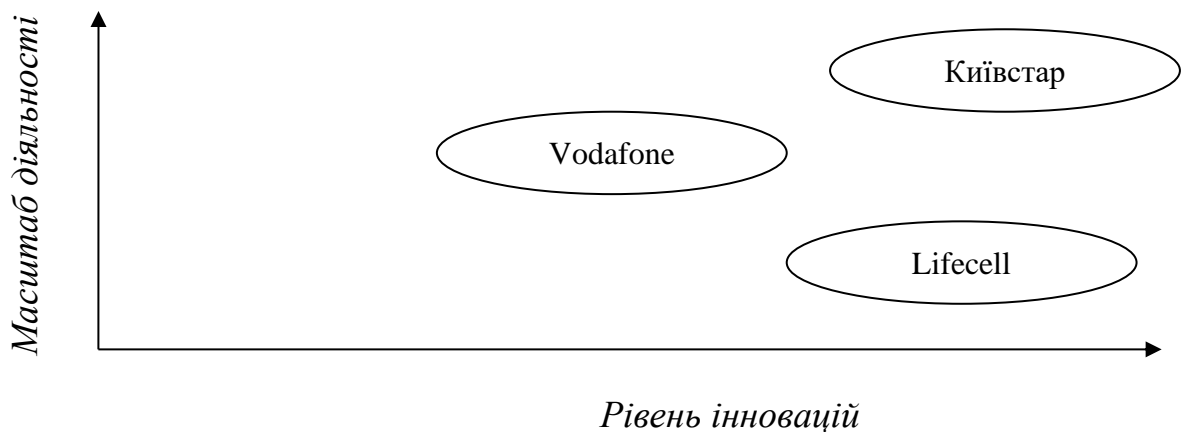


Рис. 2.1. Карта стратегічних груп операторів мобільного зв'язку України за рівнем інновацій та масштабом діяльності

* Джерело: розроблено автором на основі [49]

На підставі карти стратегічних груп можна визначити стратегічні позиції основних учасників ринку. ПрАТ «Київстар» перебуває у верхньому правому секторі — тобто займає лідерські позиції як за масштабом, так і за рівнем інноваційності. Vodafone знаходиться дещо нижче, з помітною часткою ринку та середнім рівнем інновацій. Lifecell демонструє нижчі показники

масштабності, проте прагне до підвищення своєї конкурентоспроможності через інноваційні рішення. Такий стратегічний розподіл дозволяє виявити ключові вектори конкурентної динаміки на ринку телекомунікацій України.

2.2. Оцінювання конкурентоспроможності послуг компанії ПрАТ Київстар

Перш ніж оцінювати конкурентоспроможність послуг ПрАТ «Київстар», доцільно провести загальну оцінку фінансового стану підприємства. Розпочнемо з загального аналізу активів та пасивів. Активи підприємства відображені на рис. 2.2.

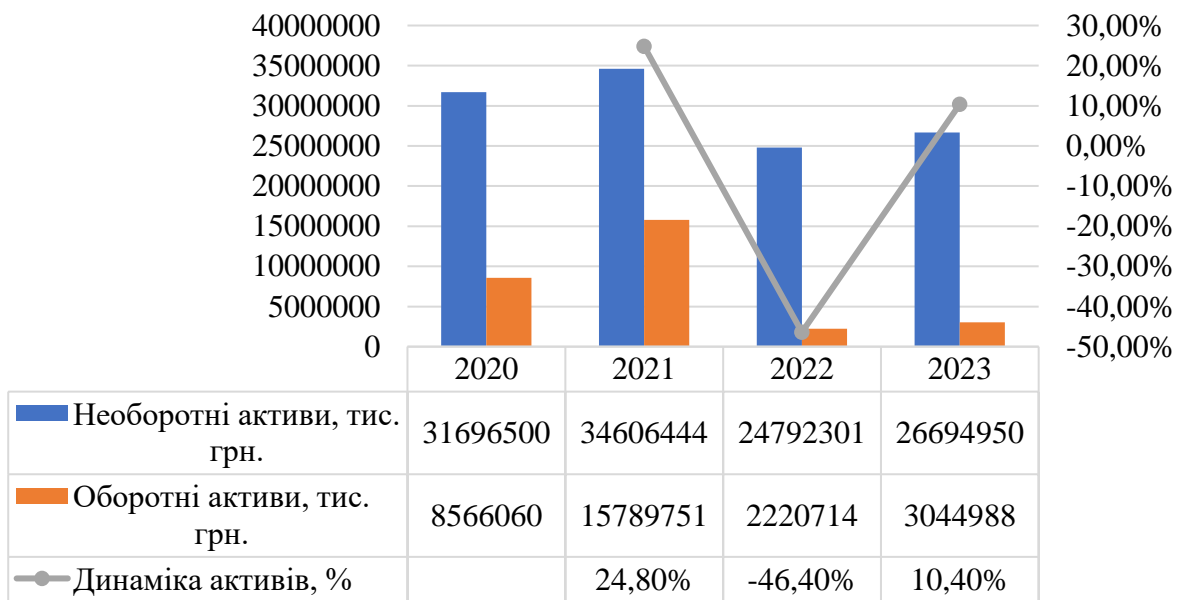


Рис. 2.2. Активи ПрАТ «Київстар» за 2020-2023 рр.

* Джерело: розроблено автором на основі Додатку А

Аналіз активів ПрАТ «Київстар» за 2020-2023 рр. свідчить про значні коливання у структурі та загальній динаміці активів компанії. У 2021 році спостерігався приріст необоротних активів на 24,8%, що може свідчити про активну інвестиційну діяльність або розширення матеріально-технічної бази підприємства. Водночас оборотні активи також суттєво зросли, що може вказувати на збільшення ліквідності та обсягів оборотних ресурсів.

Однак у 2022 році відбулося різке зниження загального обсягу активів, зокрема, скорочення необоротних активів на 28,4%, а оборотних активів — на 86%. Це може бути наслідком зовнішніх економічних факторів, реструктуризації бізнесу або значних витрат компанії в умовах зміненої ринкової ситуації. Водночас у 2023 році спостерігається часткове відновлення активів — приріст на 10,4%, що може свідчити про поступову стабілізацію фінансового стану компанії. Незважаючи на позитивну динаміку, рівень активів у 2023 році залишається нижчим за рівень 2021 року, що може вимагати подальших заходів для відновлення фінансової стійкості компанії.

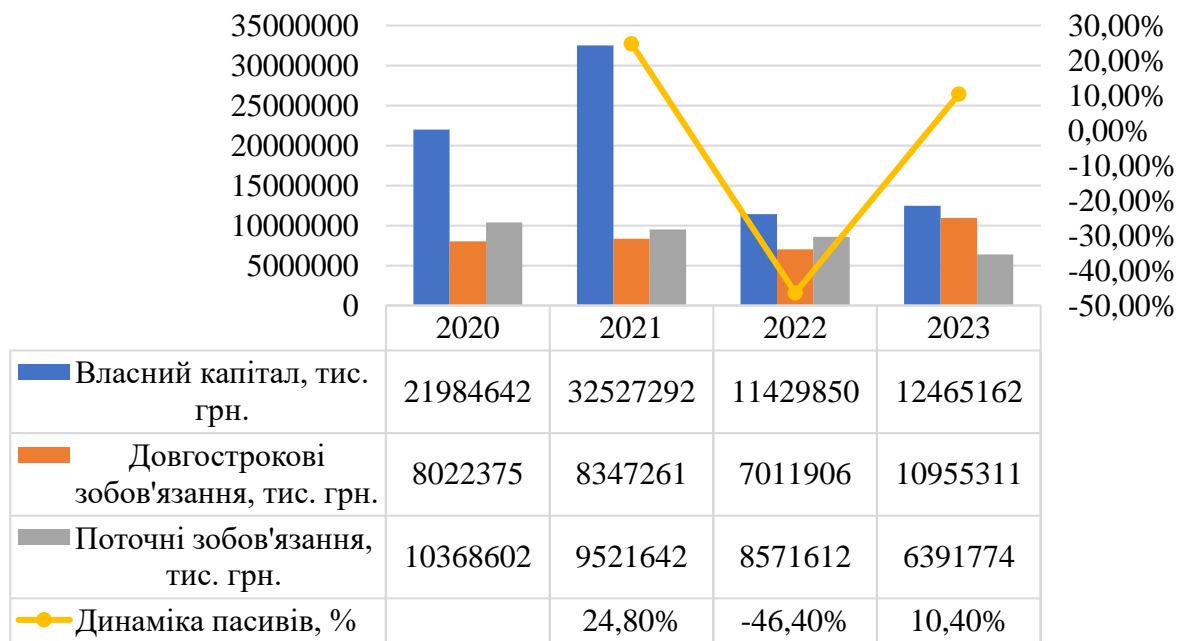


Рис. 2.3. Пасиви ПрАТ «Київстар» за 2020-2023 рр.

* Джерело: розроблено автором на основі Додатку А

Аналіз пасивів ПрАТ «Київстар» за 2020-2023 рр. демонструє значні зміни у структурі фінансування компанії. У 2021 році спостерігався суттєвий приріст власного капіталу на 24,8%, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності компанії та можливе збільшення прибутковості або реінвестування капіталу. Довгострокові зобов'язання також незначно зросли, тоді як поточні зобов'язання дещо зменшилися, що свідчить про покращення платоспроможності.

У 2022 році компанія зазнала значного скорочення власного капіталу на понад 64%, а також зниження довгострокових і поточних зобов'язань. Це може свідчити про фінансові труднощі, виплати дивідендів, суттєві втрати або необхідність ліквідації частини активів для покриття зобов'язань. Однак у 2023 році спостерігається відновлення фінансової стабільності: власний капітал зріс на 10,4%, довгострокові зобов'язання суттєво збільшилися, тоді як поточні зобов'язання продовжили знижуватися. Така динаміка може вказувати на зміну фінансової політики компанії у бік довгострокового фінансування та поступове відновлення після кризового періоду.

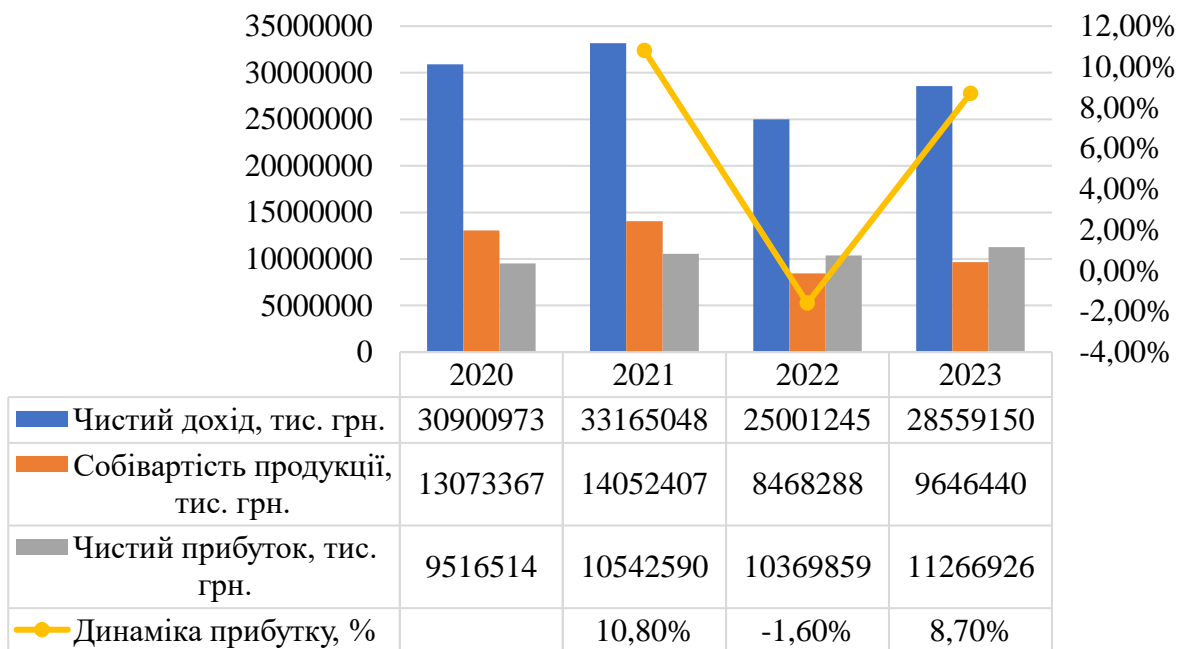


Рис. 2.4. Фінансові результати ПрАТ «Київстар» за 2020-2023 рр.

* Джерело: розроблено автором на основі Додатку Б

Фінансові результати ПрАТ «Київстар» за 2020-2023 рр. демонструють динамічний розвиток компанії із періодами зростання та спаду. У 2021 році чистий дохід зріс на 7,3% порівняно з 2020 роком, що супроводжувалося збільшенням собівартості продукції. Це дозволило компанії наростити чистий прибуток на 10,8%, що може свідчити про ефективне управління витратами або збільшення попиту на послуги.

Проте у 2022 році спостерігався спад, коли чистий дохід скоротився на 24,6%, що, ймовірно, зумовлено кризовими явищами або зниженням активності споживачів. Незважаючи на відносно стабільний рівень собівартості, чистий прибуток зменшився на 1,6%, що свідчить про труднощі у підтриманні прибутковості в умовах спаду виручки.

У 2023 році фінансові показники знову почали покращуватися: чистий дохід зріс на 14,2%, а чистий прибуток – на 8,7%. Це свідчить про відновлення фінансової стабільності компанії, ефективне управління витратами та повернення до прибуткового зростання. Відновлення доходів та прибутку вказує на адаптацію компанії до нових умов ринку та ефективну стратегію розвитку.

Перейдемо до аналізу фінансових показників досліджуваного підприємства. Розпочнемо з показників ліквідності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київстар»*

Показник	2020	2021	2022	2023	Рекомендоване значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,45	0,77	0,14	0,27	0,15 – 0,2.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,83	1,66	0,26	0,48	0,5 – 0,8
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,81	1,63	0,24	0,45	1 – 2.
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів	0,76	1,02	0,24	0,44	0,5 – 0,7
Коефіцієнт власної платоспроможності	0,54	0,65	0,42	0,42	
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення	0,95	1,18	0,74	0,88	0,5 – 0,7

* Джерело: розроблено автором на основі Додатків А-Б та [50]

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київстар» за 2020-2023 рр. свідчить про значні коливання у фінансовій стійкості компанії. У 2021 році всі коефіцієнти ліквідності суттєво перевищували рекомендовані значення, що вказує на високий рівень платоспроможності та здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання. Зокрема, коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 0,77, а коефіцієнт поточної

ліквідності – до 1,66, що може свідчити про надлишок ліквідних активів, який не завжди є ефективним для бізнесу.

Однак у 2022 році відбулося різке погіршення ліквідності: коефіцієнт абсолютної ліквідності впав до 0,14, коефіцієнт поточної ліквідності – до 0,26, що суттєво нижче за рекомендовані межі. Це вказує на значні фінансові труднощі, можливі втрати ліквідних активів або зростання короткострокових зобов'язань. Лише у 2023 році спостерігається часткове відновлення показників, проте коефіцієнти ліквідності залишаються нижчими за рекомендовані значення, що свідчить про збереження певних ризиків для фінансової стабільності.

Показники платоспроможності, зокрема коефіцієнт власної платоспроможності, демонструють відносну стабільність на рівні 0,42 у 2022-2023 рр., що є нижче показників 2020-2021 рр. Це може вказувати на зростання боргового навантаження компанії. Водночас коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення залишався у межах рекомендованих значень, що свідчить про достатній рівень фінансової підтримки діяльності у довгостроковій перспективі. Загалом, компанія у 2023 році почала відновлювати фінансову стабільність, однак ліквідність все ще залишається нижчою за безпечні значення, що вимагає подальших заходів для її покращення.

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Київстар»*

Показник	2020	2021	2022	2023	Рекомендоване значення
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,74	0,81	0,68	0,79	0,6 – 0,7
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,54	0,65	0,42	0,42	> 0,5
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	0,46	0,35	0,58	0,58	Не більше 0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-1,13	-0,13	-6,02	-4,67	> 0 до 10%
Коефіцієнт маневрування	-0,44	-0,06	-1,17	-1,14	0,2 – 0,5
Коефіцієнт постійного активу	1,44	1,06	2,17	2,14	
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	3,70	2,19	11,16	8,77	

* Джерело: розроблено автором на основі Додатків А-Б та [45]

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Київстар» за 2020-2023 рр. демонструє суттєві коливання в структурі капіталу компанії. Коефіцієнт фінансової стійкості протягом аналізованого періоду залишався в межах рекомендованих значень, що вказує на достатній рівень фінансової автономії підприємства. У 2022 році він тимчасово знизився до 0,68, однак у 2023 році знову зріс до 0,79, що свідчить про поступове відновлення фінансової стабільності. Водночас коефіцієнт фінансової незалежності після досягнення 0,65 у 2021 році значно знизився до 0,42 у 2022-2023 рр., що свідчить про зростання боргового навантаження та зменшення частки власного капіталу.

Коефіцієнт заборгованості у 2022-2023 рр. досяг 0,58, що перевищує рекомендоване значення (не більше 0,5), що може вказувати на високий рівень фінансового ризику. Особливо критичною є ситуація з коефіцієнтом забезпеченості власними оборотними засобами, який у 2022 році впав до -6,02, а у 2023 році дещо покращився до -4,67, але все ще свідчить про нестачу власних оборотних ресурсів для покриття поточних потреб компанії.

Коефіцієнт маневрування також демонструє негативну динаміку, залишаючись у від'ємній зоні, що свідчить про низьку гнучкість власного

капіталу у фінансуванні поточних активів. Коефіцієнт постійного активу зріс у 2022-2023 рр., що вказує на значне переважання необоротних активів у структурі капіталу. Водночас коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів досягнув 11,16 у 2022 році та 8,77 у 2023 році, що свідчить про критично низьку частку оборотних активів у структурі активів компанії. Загалом, фінансова стійкість ПрАТ «Київстар» у 2023 році демонструє певне покращення після кризового 2022 року, однак зберігаються високі ризики через значну залежність від залучених коштів та низьку частку оборотних активів.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності ПрАТ «Київстар»*

Показник	2021	2022	2023	Рекомендоване значення
Коефіцієнт загальної оборотності активів	0,73	0,65	1,01	Збільшення
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	139,43	92,80	230,99	Збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,09	15,80	29,62	Збільшення
Термін одного обороту дебіторської заборгованості	30,18	23,11	12,32	Зниження
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,42	1,36	1,67	Зниження
Термін одного обороту кредиторської заборгованості	150,80	267,52	218,96	Зменшення
Фондовіддача	1,67	1,42	1,90	Збільшення

* Джерело: розроблено автором на основі Додатків А-Б та [2]

Аналіз показників ділової активності ПрАТ «Київстар» за 2021-2023 рр. демонструє неоднозначну динаміку ефективності використання активів та управління зобов'язаннями. Коефіцієнт загальної оборотності активів у 2022 році знизився до 0,65, що може свідчити про зменшення ефективності використання ресурсів компанії. Проте у 2023 році він зріс до 1,01, що є позитивною тенденцією та вказує на покращення управління активами. Аналогічно, коефіцієнт оборотності виробничих запасів у 2022 році знизився,

але у 2023 році різко зріс до 230,99, що може означати швидке оновлення запасів та покращення товарообороту.

Показники управління дебіторською заборгованістю демонструють позитивну динаміку. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс з 12,09 у 2021 році до 29,62 у 2023 році, що свідчить про прискорення обігу коштів і зменшення строків повернення заборгованості. Це підтверджується скороченням терміну одного обороту дебіторської заборгованості до 12,32 днів у 2023 році, що є позитивною тенденцією для ліквідності компанії.

Однак ситуація з кредиторською заборгованістю є менш сприятливою. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості знизився з 2,42 у 2021 році до 1,36 у 2022 році, а у 2023 році дещо покращився до 1,67. Водночас термін одного обороту кредиторської заборгованості збільшився до 267,52 днів у 2022 році, а у 2023 році скоротився до 218,96 днів, що все ще вказує на уповільнення розрахунків із постачальниками. Фондовіддача у 2023 році зросла до 1,90 після спаду у 2022 році, що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів. Загалом, компанія демонструє ознаки відновлення ділової активності у 2023 році після спаду в 2022 році, проте зберігаються ризики у сфері кредиторської заборгованості, які потребують подальшого вдосконалення фінансового управління.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ПрАТ «Київстар»*

Показник	2020	2021	2022	2023	Рекомендоване значення
Рентабельність підприємства	0,24	0,21	0,38	0,38	Збільшення
Рентабельність власного капіталу	0,43	0,32	0,91	0,90	Збільшення
Рентабельність продажу	0,31	0,32	0,41	0,39	Збільшення

* Джерело: розроблено автором на основі Додатків А-Б та [36]

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Київстар» за 2020-2023 рр. свідчить про позитивну динаміку ефективності діяльності компанії, незважаючи на коливання в окремих показниках. Рентабельність підприємства

у 2022 році значно зросла до 0,38 після спаду у 2021 році (0,21), і цей рівень утримався у 2023 році. Це свідчить про покращення прибутковості активів компанії, що може бути результатом оптимізації витрат або зростання операційної ефективності.

Рентабельність власного капіталу демонструє ще більш виразне зростання: після зниження у 2021 році (0,32) вона різко підвищилася у 2022 році до 0,91 і залишилася на високому рівні у 2023 році (0,90). Це свідчить про високу ефективність використання власного капіталу та значну прибутковість вкладених коштів. Така динаміка може бути наслідком оптимізації структури капіталу або підвищення фінансового результату за рахунок ефективного управління активами.

Рентабельність продажу також демонструє зростання: у 2022 році вона досягла 0,41, що свідчить про підвищення прибутковості кожної гривні доходу. Проте у 2023 році спостерігається незначне зниження до 0,39, що може бути наслідком зміни цінової політики або зростання витрат. Загалом, ПрАТ «Київстар» у 2022-2023 рр. досягло значного підвищення рентабельності порівняно з 2020-2021 рр., що свідчить про ефективне використання ресурсів компанії та стійке фінансове становище.

Таблиця 2.7

Аналіз ймовірності банкрутства ПрАТ «Київстар» на основі моделі

Альтмана*

Показник	2020	2021	2022	2023
X1	0,21	0,31	0,08	0,10
X2	0,52	0,62	0,38	0,38
X3	0,29	0,26	0,47	0,47
X4	2,12	3,42	1,33	1,95
X5	0,01	0,00	0,01	0,01
Z	3,22	4,15	2,99	3,38

* Джерело: розроблено автором на основі Додатків А-Б та [8]

Аналіз ймовірності банкрутства ПрАТ «Київстар» за моделлю Альтмана у 2020-2023 рр. демонструє динаміку фінансової стабільності компанії. Індекс Z, який використовується для оцінки ймовірності банкрутства, у 2021 році

досягнув найвищого значення – 4,15, що свідчить про високу фінансову стійкість компанії. Однак у 2022 році він знизився до 2,99, наближаючись до критичної зони ризику, що може вказувати на фінансові труднощі або зниження ефективності використання активів. У 2023 році спостерігається покращення до 3,38, що свідчить про поступове відновлення стабільності.

Аналіз складових моделі показує, що коефіцієнт ліквідності (X1) суттєво зріс у 2021 році до 0,31, але у 2022 році впав до 0,08, що може свідчити про значне зниження ліквідності компанії. У 2023 році він зріс до 0,10, однак залишається на низькому рівні. Коефіцієнт накопиченого прибутку до активів (X2) після зростання до 0,62 у 2021 році значно знизився у 2022-2023 рр. до 0,38, що може вказувати на зменшення прибутковості компанії.

Водночас прибутковість активів (X3) зросла у 2022 році до 0,47 і збереглася на цьому ж рівні у 2023 році, що є позитивним сигналом. Коефіцієнт капіталізації (X4), що відображає співвідношення ринкової вартості капіталу до зобов'язань, значно коливався: у 2021 році він зріс до 3,42, але у 2022 році впав до 1,33, що могло свідчити про зниження інвестиційної привабливості компанії. У 2023 році цей показник частково відновився до 1,95.

Отже, ПрАТ «Київстар» у 2021 році мало найкращу фінансову стійкість, проте у 2022 році ситуація значно погіршилася. У 2023 році компанія почала відновлювати фінансову стабільність, але рівень ліквідності залишається низьким, що може потребувати подальших заходів для покращення фінансового стану.

У 2023 році в Україні було зареєстровано 51,5 млн активних користувачів мобільного зв'язку, що свідчить про високу поширеність послуг цього сегмента. В середньому на кожні 100 мешканців припадало 135 SIM-карток, причому найбільша концентрація карток спостерігалася в Київській, Одеській, Харківській та Дніпропетровській областях [30]. Оцінка рівня конкурентоспроможності основних операторів мобільного зв'язку потребує проведення бенчмаркінгового аналізу, оскільки надання мобільних послуг залишається ключовою та найбільш прибутковою діяльністю для кожного з

провайдерів. Бенчмаркінг у цьому випадку розглядається як стратегічний підхід до планування, заснований на аналізі відкритих даних, що дозволяє порівнювати конкурентні переваги власного підприємства з провідними компаніями ринку. Це дає змогу визначити найкращі практики та впровадити їх для підвищення ефективності роботи операторів [16, с. 60]. Отримані результати сприятимуть виявленню ключових напрямків розвитку та вдосконалення конкурентних позицій мобільних операторів України.

Основними гравцями українського ринку мобільного зв'язку є ПрАТ «ВФ Україна», ПрАТ «Київстар» та ТОВ «Лайфселл», які загалом обслуговують 97% усіх абонентів. Решту ринку займають середні та малі оператори. Частка ринку за кількістю користувачів розподіляється наступним чином: «Київстар» утримує 45%, Vodafone Україна займає другу позицію з 30%, а lifecell контролює 22% ринку [17].

Аналіз рівня концентрації ринку показує, що якщо сукупна частка трьох найбільших операторів перевищує 50%, ринок вважається висококонцентрованим. В Україні провідні мобільні оператори – ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна» та ТОВ «Лайфселл» – разом контролюють 97% ринку (45% + 30% + 22% відповідно), що свідчить про значний рівень концентрації у цій галузі.

Для детальнішої оцінки рівня концентрації мобільного ринку доцільно розрахувати індекс Герфіндаля-Гіршмана, який є одним із основних інструментів аналізу ринкової структури [69; 70]. Його обчислення здійснюється за відповідною формулою, що дозволяє визначити рівень монополізації та конкурентного середовища у телекомунікаційному секторі:

$$HHI = \sum_{i=1}^N S_i^2,$$

де S – ринкова частка i -го підприємства;

N – кількість підприємств.

Для ринку мобільного зв'язку показник становитиме:

$$HHI = 45^2 + 30^2 + 22^2 = 3\,409,$$

Якщо індекс Герфіндаля-Гіршмана не перевищує 1000, ринок характеризується низькою концентрацією, у межах 1000–1800 – середньою, а понад 1800 – високою концентрацією. Оскільки розрахований індекс значно перевищує поріг 1800, ринок мобільного зв'язку України належить до категорії високо концентрованих, де домінують три основні оператори.

Ці провідні компанії контролюють 97% усіх наданих послуг, які за своїм характером є стандартизованими та фактично не відрізняються між собою. Вихід нових гравців на цей ринок значно ускладнений через низку бар'єрів, серед яких державне регулювання (ліцензування, дозвільна система), високий рівень технологічних вимог та необхідність значних капіталовкладень у розгортання інфраструктури. Водночас найбільшою перешкодою для нових учасників є значні маркетингові витрати на просування, рекламні кампанії та формування клієнтської бази. Таким чином, мобільний ринок України функціонує в умовах класичної олігополії, що підтверджується не лише високою концентрацією, але й результатами досліджень, які свідчать про обмежену можливість входження нових конкурентів у цей сектор [38; 63; 76].

Для проведення бенчмаркінгового аналізу обрано три провідні українські компанії, що надають послуги мобільного зв'язку: ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone Україна) та ТОВ «Лайфселл». Дослідження базується на оцінці ключових характеристик, що визначають конкурентні переваги операторів, зокрема чисельності абонентів, вартості послуг, кількості сервісних центрів, рівня соціальної відповідальності, якості мобільного інтернету, загального рівня послуг, активності у соціальних мережах, наявності мобільних застосунків та популярності в пошукових запитах.

1. Чисельність абонентів. Кількість користувачів є важливим показником привабливості бренду та рівня довіри споживачів до компанії. Вибір оператора зазвичай базується на співвідношенні зручності, вигоди та якості обслуговування. Довготривале користування послугами свідчить про задоволеність клієнтів. Станом на кінець 2023 року абонентська база ПрАТ

«Київстар» становила 23,9 млн користувачів, Vodafone Україна – 15,9 млн, а lifecell Україна – 11,7 млн.

2. Цінова політика. Вартість тарифних планів є одним із ключових факторів, що впливає на вибір оператора. Для аналізу були розглянуті розцінки на стандартне підключення терміном на чотири тижні. До порівняння включено основні послуги: кількість хвилин на розмови всередині мережі та на номери інших операторів, обсяг мобільного інтернету, кількість SMS, а також умови роумінгу. Оскільки тарифи мобільних операторів не є ідентичними за набором послуг, для коректного аналізу було здійснене порівняння ключових факторів, що формують цінову політику та надають абонентам можливість вибору (результати наведено в табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Вартість доступних тарифних планів операторів мобільного зв'язку*

Найменування показника	Vodafone Україна	Київстар	lifecell Україна
Кількість тарифів	14	12	10
Найдешевший, грн	130	125	75
Найдорожчий, грн	1 500	500	375
Діапазон ціни, грн	1 370	375	300
Середня вартість тарифу, грн	360	265	164
Ціна 1 дня, грн	12,8	9,5	5,8
Спеціальні умови	є	є	є

* Джерело: розроблено автором на основі [33; 37; 79]

Тарифні плани мобільних операторів поділяються на передплатні та контрактні. Найширший вибір тарифів пропонує Vodafone Україна, де доступно 14 варіантів, тоді як lifecell Україна має найменшу кількість – 10 тарифних планів. Найдоступніший за вартістю тарифний план представлений у lifecell Україна, його ціна складає 75 грн за чотири тижні користування. Водночас Vodafone Україна забезпечує найрізноманітніший ціновий діапазон, що дозволяє клієнтам обрати оптимальний тариф залежно від індивідуальних потреб.

Середня вартість тарифів та середня ціна одного дня користування свідчать про загальний рівень цінової доступності для споживачів. Крім того,

наявність спеціальних пропозицій, можливість самостійного підбору тарифу, а також пропозиції для окремих категорій користувачів, зокрема пенсіонерів, підвищують конкурентоспроможність оператора на ринку.

Для подальшого аналізу здійснено оцінювання категорії «Ціна». Кожен оператор отримує оцінку за конкурентоспроможність тарифних планів: компанія з найдоступнішими тарифами отримує 1 бал, оператор із середнім рівнем вартості – 2 бали, а компанія з найвищими тарифами – 3 бали. Підсумовуючи набрані бали кожного оператора, буде сформовано загальний показник (табл. 2.9), який стане основою для подальшого бенчмаркінгового дослідження.

Таблиця 2.9

Формування балів для оцінки категорії «Ціна»*

Найменування показника	Vodafone Україна	Київстар	lifecell Україна
Кількість тарифів	1	2	3
Найдешевший, грн	3	2	1
Діапазон ціни, грн	2	3	1
Середня ціна 1 дня, грн	3	2	1
Спеціальні умови	1	1	1
Всього	10	11	7

* Джерело: розроблено автором на основі [33; 37; 79]

Оцінювання цінової політики мобільних операторів показало, що найнижча сума балів свідчить про найбільш вигідні та доступні тарифи для клієнтів. За результатами аналізу, найзручніші умови оплати послуг пропонує lifecell Україна, що робить його найпривабливішим оператором для споживачів з точки зору вартості. Vodafone Україна та Київстар отримали вищі бали, що вказує на те, що їхні тарифи є менш доступними, особливо для користувачів, які орієнтуються на економію коштів. Водночас ці компанії можуть пропонувати додаткові переваги, які компенсують вищу вартість послуг, наприклад, розширену мережу, кращу якість зв'язку чи додаткові сервіси.

3. Кількість сервісних центрів. Фізична присутність компанії на ринку відіграє важливу роль у формуванні довіри споживачів та забезпеченні

якісного сервісу. Попри розвиток цифрового обслуговування та дистанційної підтримки клієнтів, наявність офіційних сервісних центрів і фірмових магазинів залишається важливим фактором конкурентної боротьби. Чим більше таких точок обслуговування, тим легше абонентам отримати консультацію, замінити SIM-картку, налаштувати пристрій або скористатися іншими послугами.

4. Соціальна відповідальність. Ведення бізнесу відповідно до принципів соціальної відповідальності є важливою складовою стратегії розвитку сучасних компаній, зокрема у сфері телекомунікацій. Оператори мобільного зв'язку не лише надають якісні послуги зв'язку, а й реалізують соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку суспільно важливих сфер, благодійні проекти та екологічні програми. lifecell Україна приділяє значну увагу екологічній відповідальності, сприяє розвитку інклюзивного суспільства, бореться з шахрайством та корупцією, підтримує ініціативи з удосконалення української освіти та активно бере участь у соціальних проектах, включаючи заходи з протидії пандемії COVID-19 [37].

Vodafone Україна реалізує благодійний проект «Добра справа в подарунок», у межах якого допомагає дітям із вродженими вадами серця, фінансуючи кардіологічні операції та забезпечуючи післяопераційну реабілітацію. Також компанія розробила ініціативу Vodafone Smart Routes, що пропонує унікальні туристичні маршрути у містах України. Вони створені у форматі інтерактивних QR-кодів, розміщених біля історичних та культурних пам'яток, що дозволяє користувачам дізнаватися більше про визначні місця та орієнтуватися на маршруті [79]. Київстар та lifecell Україна мають більш комплексну систему соціальних ініціатив, охоплюючи ширший спектр напрямів, ніж Vodafone Україна. Вони активно підтримують освітні, екологічні та технологічні проекти, тоді як діяльність Vodafone більше зосереджена на конкретних благодійних програмах. Висновки щодо рівня соціальної відповідальності були сформовані на основі контент-аналізу офіційних вебсайтів мобільних операторів України та можуть мати

суб'єктивний характер, адже компанії можуть реалізовувати й інші ініціативи, які не завжди висвітлюються у відкритих джерелах.

5. Мобільний інтернет. У сучасному світі мобільні технології відіграють ключову роль у цифровому залученні суспільства. Незважаючи на високу швидкість і стабільність фіксованого інтернету, його головним обмеженням є територіальна прив'язаність – користувач може користуватися мережею лише в межах конкретного місця, де підключена послуга. На відміну від цього, мобільний інтернет має суттєву перевагу, оскільки забезпечує доступ до мережі в будь-якій точці, де є покриття мобільного зв'язку. Завдяки широкій географії стільникових мереж в Україні, мобільний інтернет стає найзручнішим способом підключення, особливо для людей, які ведуть активний спосіб життя або працюють у віддаленому форматі.

Стрімкий розвиток телекомунікаційних технологій сприяє регулярному вдосконаленню мобільного інтернету. Український ринок мобільного зв'язку пройшов через кілька етапів еволюції, починаючи з 2G і 3G, які забезпечували базові можливості підключення, до 4G, що значно покращив швидкість передачі даних та стабільність з'єднання. Очікується, що в найближчі роки мобільні оператори почнуть поступове впровадження 5G, що відкриє нові можливості для високошвидкісного інтернет-з'єднання, мінімізації затримок сигналу та розвитку технологій Інтернету речей (IoT).

Еволюція мобільного зв'язку відбувалася поступово: 1G дозволяв здійснювати лише голосові виклики, однак мав обмежену кількість підключень. Впровадження 2G стало революційним кроком, оскільки забезпечило цифровий формат передачі сигналу, що сприяло покращенню якості зв'язку, зменшенню вартості користування та підвищенню захисту від несанкціонованого доступу. Подальший розвиток технологій дозволив реалізувати швидкісні мобільні мережі третього та четвертого покоління, а впровадження 5G стане наступним етапом у цифровій трансформації телекомунікаційного сектору [4].

Сьогодні високошвидкісний мобільний інтернет став невід'ємною частиною життя, відкриваючи широкі можливості для користувачів і маючи значний потенціал для подальшого розвитку [29]. Впровадження 3G-зв'язку стало ключовим кроком у технологічному прогресі, адже ця технологія забезпечила швидкість передачі даних до 2 Мбіт/с, що дало змогу використовувати мобільний інтернет на рівні фіксованого з'єднання. Це дозволило виконувати більшість завдань, включаючи перегляд веб-сторінок, відеоконференції та використання онлайн-сервісів.

Подальший розвиток технологій зв'язку привів до впровадження 4G, який у теорії здатен перевищувати швидкість 3G у 500 разів [4]. Це забезпечило значно кращу якість зв'язку, стабільність з'єднання та підтримку ресурсомістких онлайн-додатків. У сучасних реаліях мобільний інтернет став критично важливим, особливо в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні. Завдяки доступу до швидкісного зв'язку стало можливим безперебійне функціонування дистанційного навчання, організація віддаленої роботи та підтримка комунікації в екстрених ситуаціях.

6. Якість послуг. Відповідність послуг встановленим стандартам є важливим показником їхньої якості. Оцінювання здійснюється споживачами після фактичного користування, тому дотримання встановлених норм мобільного зв'язку та інформування клієнтів про якість послуг є гарантією їхньої надійності. Високий рівень якості мобільного зв'язку впливає на вибір оператора, адже стабільне з'єднання та відповідність технічним нормам є ключовими факторами при виборі телекомунікаційних послуг. Контроль якості мобільного зв'язку здійснюється Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та поштового зв'язку. Оператори зобов'язані надавати звітні дані про якість своїх послуг, які порівнюються з нормативними показниками за звітний період. Аналіз цих даних, а також відповідність показників граничним нормам (табл. 2.10), дозволяє об'єктивно оцінити рівень якості послуг кожного мобільного оператора.

Аналіз показників якості мобільного зв'язку свідчить про високий рівень надання послуг усіма провідними операторами України. Незначні відмінності спостерігаються між компаніями Київстар та Vodafone Україна, які демонструють трохи кращі результати у порівнянні з lifecell Україна. Водночас кількість звернень користувачів щодо некоректного нарахування платежів є мінімальною, оскільки у відсотковому співвідношенні цей показник не перевищує 0,01%.

Таблиця 2.10

Характеристика мережі збуту операторів мобільного зв'язку*

Найменування показника	Норма	Vodafone Україна	Київстар	lifecell Україна
Відсоток рахунків, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності (неправильності)	Не більше 1%	0,00	0,01	0,00
Відсоток з'єднань, що відповідають нормам за якістю передачі мовної інформації, для методів оцінки за автоматичним методом вимірювання якості передачі мови	Не менше 7%	34	23	18
Відсоток неуспішних викликів для національних викликів	Не більше 10%	0,26	0,46	0,31
Відсоток встановлених з'єднань, які закінчилися передчасним роз'єднанням не за ініціативою абонента для національних з'єднань	Не більше 5%	0,22	0,07	0,17
Коефіцієнт недоступності мережі	Не більше 0,05	0,00	0,00	0,00
Відсоток неуспішних спроб приєднання до мережі з комутацією пакетів	Не більше 10%	97,54	98,48	98,22

* Джерело: розроблено автором на основі [34]

Щодо неуспішних викликів у межах країни, найвищий рівень таких дзвінків зафіксовано у Київстар, наступним за цим показником є lifecell Україна (0,31%), тоді як Vodafone Україна має найнижчий рівень неуспішних викликів. Всі показники знаходяться в межах допустимих норм. Важливим аспектом є коефіцієнт недоступності мережі, який для всіх операторів дорівнює 0, що свідчить про високу стабільність мобільного зв'язку. Також рівень передчасного роз'єднання викликів не за ініціативою абонента для національних дзвінків не перевищує встановлені нормативи, а за рівнем цього

показника оператори розташовуються в наступному порядку: Vodafone Україна, lifecell Україна, Київстар (у порядку зменшення частки передчасних роз'єднань).

Щодо відповідності мовної передачі стандартам якості, всі оператори дотримуються нормативів, встановлених для автоматичного методу оцінки мовної якості. За граничного рівня не менше 7%, Київстар має 23%, Vodafone Україна – 34%, а lifecell Україна – 18%. Що стосується недоставлених SMS-повідомлень, жоден з операторів не перевищує граничний рівень у 5%, що свідчить про високу надійність обміну текстовими повідомленнями.

Єдиним показником, що має відхилення від нормативних значень для всіх операторів, є відсоток неуспішних спроб підключення до мережі з комутацією пакетів. Це свідчить про необхідність подальшого покращення інфраструктури мобільного інтернету та оптимізації роботи мереж. Пріоритетним завданням Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та поштового зв'язку, є забезпечення належної якості телекомунікаційних послуг. На законодавчому рівні в Україні розроблено низку нормативних актів, які регулюють стандарти якості зв'язку, що є запорукою стабільного розвитку ринку мобільних послуг.

Для комплексного оцінювання конкурентних позицій операторів мобільного зв'язку сформовано таблицю 2.11, де представлено аналіз за всіма критеріями дослідження.

Оцінювання конкурентоспроможності операторів мобільного зв'язку
України*

Критерій	Vodafone Україна	Київстар	lifecell Україна
Кількість абонентів	4	5	3
Ціна	4	3	5
Кількість точок сервісу	3	5	4
Соціальна відповідальність	3	5	4
Швидкість мобільного інтернету	4	5	5
Якість	5	5	5
Соціальні мережі	4	3	4
Мобільний застосунок	3	4	4
Популярність у пошукових запитах	2	4	2
Разом	32	39	36

* Джерело: розроблено автором на основі таблиць 2.5-2.10

На основі отриманих даних побудовано павутину бенчмаркінгу, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кожного мобільного оператора. За підсумковими результатами «Київстар» займає лідируючу позицію із загальною оцінкою 39 балів. Це пояснюється найбільшою кількістю абонентів, широкою мережею сервісних точок, а також високими показниками в соціальній відповідальності, швидкості мобільного інтернету та якості обслуговування. Vodafone Україна отримав 32 бали, показавши конкурентоспроможні ціни та високу активність у соціальних мережах. Проте він має нижчу популярність у пошукових запитах порівняно з Київстаром, що може свідчити про менш ефективні маркетингові стратегії або слабший вплив бренду. Lifecell Україна із 36 балами відзначається вигідними тарифами та високою швидкістю мобільного інтернету, яка дорівнює показникам Київстар. Однак оператор відстає за кількістю абонентів та кількістю сервісних точок, що може впливати на рівень довіри та доступність послуг для клієнтів.

Загальний аналіз показує, що Київстар демонструє найвищий рівень конкурентоспроможності серед досліджуваних операторів завдяки розвиненій інфраструктурі та значній клієнтській базі. Водночас Vodafone Україна та lifecell Україна мають власні сильні сторони, які можуть бути використані для

зміцнення позицій на ринку. Vodafone має привабливу цінову політику, а lifecell пропонує швидкий мобільний інтернет та високий рівень оцінки мобільного застосунку. Це вказує на те, що стратегічні напрями розвитку кожного оператора можуть бути орієнтовані на усунення власних слабких сторін і зміцнення своїх ринкових позицій.

Наочне відображення результатів бенчмаркінгу виділяє негативні аспекти діяльності, на які варто звертати увагу при розробці маркетингової діяльності та підсвічує сильні сторони компанії (рис. 2.5).

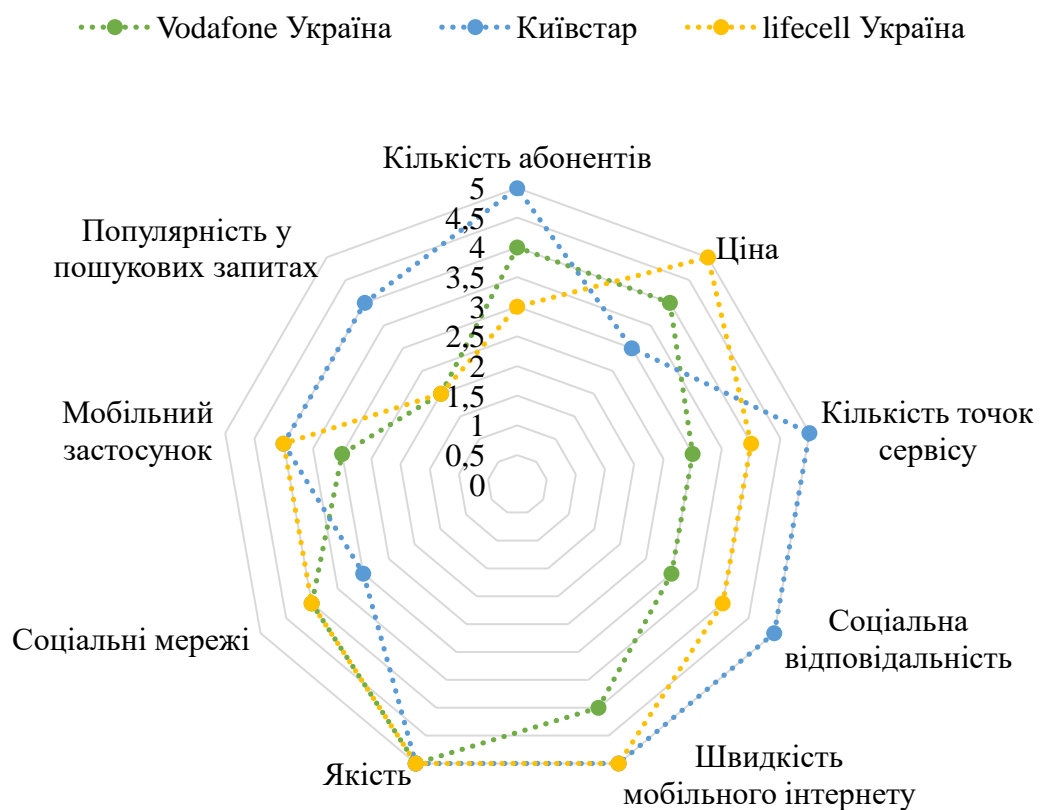


Рис. 2.5. Павутина бенчмаркінгу конкурентоспроможності операторів мобільного зв'язку України*

* Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.11

Аналіз даних рис. 2.5 дозволяє визначити основні напрями розвитку ринкового інноваційного бізнес-середовища у сфері телекомунікаційних послуг. Для мобільних операторів одним із ключових пріоритетів має бути

підвищення якості мобільного зв'язку та інтернету, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності абонентів. Це передбачає інвестиції в новітні технології, розширення мережевого покриття та покращення обслуговування клієнтів.

Запровадження нових мобільних додатків та цифрових сервісів відповідно до потреб користувачів стане важливим інструментом залучення нових абонентів. Крім того, цінова конкуренція залишається важливим фактором, що вимагає від операторів розробки конкурентоспроможних тарифних планів без погіршення якості послуг. Важливим елементом ринкової стратегії є використання соціальних мереж та цифрових платформ для підвищення впізнаваності бренду та покращення комунікації з аудиторією. Використання сучасних технологій аналізу поведінки споживачів дозволить покращити персоналізацію пропозицій і підвищити лояльність клієнтів. Оператори також повинні працювати над розширенням кількості сервісних точок та покращенням покриття мобільної мережі, що є важливими конкурентними перевагами. Водночас активне впровадження ініціатив соціальної відповідальності може позитивно вплинути на імідж компанії, підвищуючи довіру з боку користувачів та залучаючи нових клієнтів. Запропоновані заходи дозволять телекомунікаційним компаніям адаптуватися до динамічних змін ринку та посилити свої конкурентні позиції в умовах жорсткої конкуренції.

Результати оцінки концентрації ринку мобільного зв'язку України свідчать про його олігопольний характер, оскільки три провідні оператори – Київстар, Vodafone Україна та lifecell – контролюють понад 97% ринку. Високий рівень концентрації є наслідком багаторічного домінування цих компаній, що сформували розвинену інфраструктуру та клієнтську базу.

У періоди кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19 та активна фаза російсько-української війни, мобільні оператори відіграли ключову роль у забезпеченні зв'язку для населення, адже вони належать до об'єктів

критичної інфраструктури. Вони реалізували програми підтримки клієнтів, забезпечуючи доступність послуг у складних умовах.

Подальший розвиток ринку мобільного зв'язку залежатиме від ефективного поєднання таких факторів, як оптимальна цінова політика, дотримання принципів чесної конкуренції, вдосконалення збутових стратегій, використання інноваційних маркетингових інструментів та зміцнення іміджу бренду. Саме ці чинники дозволять операторам мобільного зв'язку не лише утримувати свої ринкові позиції, але й сприяти створенню сучасного інноваційного бізнес-середовища у сфері телекомунікацій.

Для більш глибокого розуміння конкурентного середовища ПрАТ «Київстар» доцільно провести аналіз за допомогою п'ятисилової моделі М. Портера. Цей аналіз дозволяє виявити ключові конкурентні сили та оцінити їхній вплив на діяльність компанії. Результати аналізу представлені в таблиці нижче.

Таблиця 2.12

П'ятисилова модель М. Портера для ПрАТ «Київстар» *

Конкурентна сила	Рівень впливу	Опис та характеристика
Конкуренція серед існуючих підприємств	Високий	Ринок телекомунікаційних послуг насичений великими компаніями (Vodafone, lifecell), які активно впроваджують інновації та борються за клієнтів.
Загроза появи нових конкурентів	Низький	Високі фінансові витрати на створення інфраструктури, необхідність отримання ліцензій та складна регуляторна політика значно зменшують ймовірність виходу нових гравців.
Загроза товарів-замінників	Середній	Послуги ОТТ (Viber, WhatsApp, Skype) є потенційними замінниками традиційних мобільних послуг. Проте, якість послуг операторів (покриття, швидкість інтернету) залишається конкурентною перевагою.
Вплив покупців (клієнтів)	Високий	Абоненти мають можливість легко змінювати оператора завдяки мобільності номерів, що підвищує вимоги до якості послуг та цінової політики.
Вплив постачальників	Середній	Залежність від міжнародних постачальників обладнання (Ericsson, Huawei, Nokia) є значною, однак конкуренція між ними дозволяє підтримувати сприятливі умови закупівлі.

* Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз конкурентного середовища свідчить про високий рівень конкуренції серед існуючих компаній, які активно інвестують у нові технології, що створює суттєвий тиск на ПрАТ «Київстар». Високий вплив клієнтів зумовлює необхідність постійного покращення якості послуг, а також гнучкої цінової політики. Водночас низький ризик появи нових конкурентів є позитивним фактором, що дозволяє компанії зосередитися на зміцненні позицій серед поточних гравців.

Загроза заміників у вигляді ОТТ-сервісів є помірною, але компанія повинна активно впроваджувати новітні цифрові послуги, які б відповідали сучасним тенденціям споживання інформації. Середній вплив постачальників дозволяє підтримувати стабільні операційні витрати та створює умови для ефективного планування закупівель обладнання. Отже, ключовим завданням для ПрАТ «Київстар» є посилення конкурентних переваг через інновації та активне управління клієнтською лояльністю. Для комплексної оцінки конкурентоспроможності доцільно також скористатися моделлю «Діамант» М. Портера. Ця модель дозволяє аналізувати переваги та конкурентоспроможність підприємства за різними факторами зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу.

Таблиця 2.13

Модель «Діамант» М. Портера для оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар»*

Фактори моделі	Вплив	Характеристика факторів
Факторні умови	Високий	Високий рівень розвитку телекомунікаційної інфраструктури, доступ до висококваліфікованих фахівців та інноваційних технологій.
Умови попиту	Високий	Високий рівень вимог споживачів щодо якості послуг, швидкості зв'язку та цифрових сервісів. Активний розвиток цифровізації суспільства.
Споріднені та підтримуючі галузі	Середній	Наявність розвинених ІТ-підприємств та постачальників обладнання, проте існує залежність від міжнародних партнерів.
Стратегія, структура та суперництво фірм	Високий	Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку, що стимулює постійне впровадження інновацій та гнучкість у стратегіях розвитку.

* Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз за моделлю «Діамант» Портера свідчить про високу конкурентоспроможність ПрАТ «Київстар» завдяки сприятливим факторним умовам та високому рівню попиту на телекомунікаційні послуги в Україні. Розвинена інфраструктура та доступ до кваліфікованих кадрів є вагомими перевагами компанії. Водночас інтенсивна конкуренція серед операторів мобільного зв'язку стимулює постійне впровадження нових технологій та цифрових рішень, які дозволяють компанії утримувати лідерські позиції на ринку.

Середнім залишається вплив підтримуючих галузей, що вказує на необхідність зміцнення внутрішніх партнерських зв'язків та зменшення залежності від міжнародних постачальників. Загалом, стратегічні напрямки розвитку ПрАТ «Київстар» повинні орієнтуватися на максимальне використання існуючих переваг і посилення взаємодії з іншими секторами економіки для підтримки довгострокової конкурентоспроможності.

Для всебічного аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» доцільно також використати модель «Життєвий цикл продукту». Ця модель дозволяє оцінити конкурентну позицію компанії на різних етапах існування продуктів і послуг на ринку, виявити стратегії, які компанія використовує для управління своїм портфелем, та визначити її здатність до підтримання довгострокової конкурентоспроможності. Нижче представлено результати аналізу у таблиці.

Таблиця 2.14

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» за моделлю «Життєвий цикл продукту»*

Етап життєвого циклу	Основні продукти / послуги компанії	Конкурентні характеристики	Стратегія компанії
Впровадження	5G, IoT-послуги, кібербезпека	Високий потенціал, обмежена конкуренція, високі витрати на просування та інфраструктуру	Активні інвестиції, агресивне просування нових послуг, формування ринку

Етап життєвого циклу	Основні продукти / послуги компанії	Конкурентні характеристики	Стратегія компанії
Зростання	4G-зв'язок, мобільні застосунки, хмарні сервіси	Швидке зростання абонентів, помірна конкуренція, підвищення рентабельності	Розширення покриття, маркетингова підтримка, вдосконалення якості сервісів
Зрілість	Голосовий зв'язок, SMS, стандартні тарифні плани	Висока конкуренція, стабільний ринок, зниження рентабельності через цінову конкуренцію	Підтримка якості послуг, оптимізація витрат, стимулювання лояльності клієнтів
Спад	Фіксований домашній інтернет (старі технології), традиційне цифрове телебачення	Зниження попиту, висока конкуренція з боку новітніх технологій, зниження прибутковості	Поступове виведення з ринку, переключення клієнтів на нові сервіси, скорочення витрат

* Джерело: розроблено автором

На підставі проведеного аналізу можна зазначити, що ПрАТ «Київстар» має добре збалансований портфель послуг, який охоплює різні етапи життєвого циклу. На етапах впровадження та зростання компанія активно інвестує в новітні технології, що дозволяє їй закріплювати лідерські позиції у перспективних напрямках. Особливу увагу заслуговує активний розвиток сервісів на базі 4G і плановане впровадження 5G, які мають значний потенціал для посилення конкурентних переваг компанії в майбутньому.

Водночас на етапах зрілості та спаду Київстар демонструє ефективну стратегію оптимізації, орієнтуючись на утримання абонентської бази та поступовий перехід користувачів до більш сучасних продуктів. Це свідчить про здатність компанії гнучко реагувати на зміну умов ринку та ефективно управляти своїм продуктовим портфелем. У перспективі компанії варто й надалі активно інвестувати в інноваційні рішення та розширювати спектр цифрових послуг для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Для комплексного аналізу конкурентоспроможності компанії ПрАТ «Київстар» важливим є також використання моделі BCG (Boston Consulting Group). Ця модель дозволяє оцінити продуктивний портфель підприємства за

двома основними параметрами: темпами зростання ринку та ринковою часткою продуктів, що допомагає визначити стратегічні напрямки управління окремими продуктами. Результати аналізу представлені в таблиці нижче.

Таблиця 2.15

Модель BCG для оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар»*

Група (квадрант)	Продукти / послуги	Темпи зростання ринку	Ринкова частка	Стратегічні рекомендації
«Зірки»	4G-інтернет, мобільні цифрові сервіси (банкінг, медіа, Big Data-аналітика)	Високі	Висока	Активне інвестування, агресивне розширення, підтримка конкурентних переваг
«Дійні корови»	Голосовий мобільний зв'язок, базові тарифні пакети, SMS	Низькі	Висока	Утримання позицій, оптимізація витрат, підтримка рентабельності
«Знаки питання»	5G-послуги, IoT-рішення, сервіси кібербезпеки	Високі	Низька	Інвестиції з обережністю, активна маркетингова підтримка, дослідження ринку
«Собаки»	Фіксований інтернет старих технологій, традиційне цифрове телебачення	Низькі	Низька	Виведення з ринку, скорочення витрат, перенаправлення ресурсів

* Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз за моделлю BCG дозволяє зробити висновок, що ПрАТ «Київстар» має досить збалансований продуктовий портфель з високою часткою продуктів, які забезпечують стабільний дохід («дійні корови») та продуктів, які демонструють швидке зростання і мають значний потенціал («зірки»).

Водночас «знаки питання», зокрема послуги 5G та IoT-рішення, потребують активної маркетингової підтримки та стратегічного аналізу для підвищення їх ринкової частки. Для забезпечення довгострокової стійкості та зростання компанії слід зосередитись на підтримці перспективних продуктів та послуг, поступово виводячи нерентабельні продукти («собаки») з ринку та спрямовуючи вивільнені ресурси на розвиток перспективних напрямків.

У результаті проведеного аналізу конкурентоспроможності послуг ПрАТ «Київстар» встановлено, що підприємство зберігає високі позиції на

ринку мобільного зв'язку України завдяки масштабному покриттю, розвинутій клієнтській базі та активному впровадженню інноваційних рішень. Зокрема, компанія продемонструвала стабільне фінансове зростання у 2023 році, що підтверджує ефективність обраної стратегії та адаптивність до мінливого ринкового середовища.

Разом з тим, дослідження виявило низку вразливих місць, що потребують стратегічного втручання. Серед них — недостатній рівень цифровізації окремих сервісів, зниження показників платоспроможності порівняно з попередніми роками, а також зростаючий тиск з боку конкурентів, які активно інвестують у технології 5G, хмарні рішення та сервіси кібербезпеки. Незважаючи на лідерські позиції, ПрАТ «Київстар» стикається з необхідністю підтримувати темпи інновацій і модернізації в умовах посиленої цифрової трансформації ринку. З огляду на виявлені проблемні аспекти, пропонуємо сформувати організаційно-економічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на інноваційній основі. У ньому запропоновано конкретні напрями стратегічного розвитку компанії з урахуванням сучасних технологічних викликів, потреб споживачів і фінансових обмежень.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ "КИЇВСТАР" НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ

3.1. Розробка організаційних заходів підвищення конкурентоспроможності компанії на інноваційній основі

У сучасних умовах розвитку ринку телекомунікацій успіх компаній залежить від здатності оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, швидко впроваджувати інноваційні рішення та ефективно управляти інноваційною діяльністю. Для ПрАТ «Київстар» особливо важливо посилити інноваційну активність, оскільки саме ця складова визначає ключові конкурентні переваги на ринку телекомунікацій. Враховуючи наявні ресурси та стан фінансових показників, необхідно впровадити зміни в системі управління інноваційною діяльністю компанії шляхом формування спеціалізованих команд, впровадження сучасних підходів до управління проєктами, а також зміцнення корпоративної культури.

В умовах компанії доцільним є формування спеціалізованих команд, відповідальних за розробку, тестування і впровадження інноваційних проєктів. Такі команди повинні працювати на постійній основі і мати визначений бюджет, який враховуватиме витрати на розробку та просування інноваційних продуктів. Враховуючи фінансову звітність ПрАТ «Київстар», доцільно виділяти близько 3–5% від загальних капітальних інвестицій, які у 2023 році становили близько 3 млрд грн, що забезпечить достатній ресурс для ефективного реалізації інноваційних проєктів.

Ефективність управління інноваціями суттєво залежить від використання сучасних методологій, зокрема Agile-підходів. Впровадження Agile дозволить підвищити гнучкість та швидкість реагування на зміни ринку. Цей підхід передбачає регулярну перевірку проміжних результатів, оперативне внесення коректив і скорочення часу на розробку та впровадження

нових продуктів [80]. Враховуючи наявний досвід компанії, впровадження Agile може скоротити цикл розробки продукту в середньому на 25-30%, що призведе до швидшого виходу інноваційних послуг на ринок і, відповідно, прискорення окупності інвестицій.

Важливим елементом удосконалення системи управління інноваціями є розвиток корпоративної культури, яка стимулює працівників до активної участі в інноваційних процесах. Одним із ефективних інструментів цього напрямку може стати реалізація внутрішньої програми підтримки інновацій, яка включатиме фінансову мотивацію працівників за успішні проекти. Приблизна модель мотивації може бути представлена у вигляді таблиці.

Таблиця 3.1

Модель фінансової мотивації працівників ПрАТ «Київстар» за участь в інноваційних проектах*

Категорія працівників	Відсоток преміювання від економічного ефекту, отриманого завдяки реалізації інновації
Керівники проектів	5%
Провідні спеціалісти	3%
Інші учасники команд	1%

* Джерело: розроблено автором

Запропонована модель мотивації дозволить не лише стимулювати активну участь працівників у реалізації інноваційних проектів, а й забезпечить пряму зацікавленість персоналу в досягненні високих економічних результатів. Застосування подібних механізмів мотивації підтвердило свою ефективність на практиці багатьох компаній телекомунікаційного сектору, де вони сприяють зростанню кількості успішних інноваційних розробок та, як наслідок, підвищують загальну конкурентоспроможність компанії.

Таким чином, удосконалення управління інноваційною діяльністю ПрАТ «Київстар» шляхом створення спеціалізованих команд, застосування Agile-методологій та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації, дозволить істотно покращити показники ефективності роботи компанії. Це забезпечить скорочення термінів реалізації проектів, підвищення

мотивації персоналу, а також формування міцної основи для довгострокового інноваційного розвитку, що у підсумку позитивно вплине на загальну конкурентоспроможність підприємства на українському телекомунікаційному ринку.

В умовах посилення цифровізації суспільства та активної трансформації ринку телекомунікаційних послуг суттєвої уваги вимагає розширення та вдосконалення спектру цифрових продуктів та послуг ПрАТ «Київстар». Аналіз фінансових результатів компанії свідчить про стабільний дохід, який створює фінансові можливості для активного розвитку перспективних напрямків. Особливо важливими для компанії є напрямки Інтернету речей (IoT), технології 5G, хмарних рішень, а також послуг у сфері кібербезпеки. Реалізація цих напрямків дозволить суттєво зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку.

Важливий потенціал для зростання має напрямок IoT-рішень, які використовуються у промисловості, агросекторі, логістиці, а також у житлово-комунальній сфері [15]. Наприклад, в агросекторі, технології Інтернет-речей можуть управляти та коригувати оприскувачами на полях, що дасть можливість обробити землю більш ефективно та рівномірно. Для промисловості також важливе впровадження IoT-рішень: наприклад встановлення датчиків та сенсорів у складських приміщеннях, які будуть аналізувати запаси та передавати інформацію напряму в офіс, де вже безпосередньо людина отримуватиме інструкції до дій – зробити закупівлю чи перевірити надлишки або про інші зміни, на які варто звернути увагу. Для фермерів рішення IoT дозволяють аналізувати стан навколишнього середовища та вимірювати ключові сільськогосподарські показники: хімічний склад добрив, ґрунту, вологість повітря, температуру, рівень кислотності землі тощо.

Сьогодні попит на такі рішення в Україні зростає щороку на 20-25%, що відкриває значні перспективи для «Київстар». Запровадження нових IoT-

продуктів може збільшити доходи компанії на 5–7% вже у перші 2–3 роки після запуску послуг. Це підтверджується міжнародним досвідом впровадження аналогічних технологій компаніями Vodafone та Orange на європейських ринках, де IoT-рішення продемонстрували високу рентабельність.

Ключовою інноваційною складовою продуктового портфеля є також послуги зв'язку стандарту 5G, які можуть суттєво змінити конкурентний ландшафт телекомунікаційного ринку України. Згідно з планами компанії, впровадження технології 5G передбачає інвестиції на рівні 10–15% від загального капіталу на розвиток мережі, що в абсолютних величинах може становити близько 400–450 млн грн на рік. Водночас, згідно з прогнозами, запуск послуг 5G дозволить збільшити середній дохід на одного користувача (ARPU) на 15–20% протягом перших двох років реалізації, що є важливим показником ефективності цих інвестицій.

Для наочності представимо орієнтовний прогноз фінансового ефекту від впровадження цифрових послуг IoT та 5G у вигляді таблиці.

Таблиця 3.2

Орієнтовний прогноз економічного ефекту від впровадження цифрових послуг у ПрАТ «Київстар» (2025–2027 рр.)*

Показник	IoT-рішення (млн грн)	Послуги 5G (млн грн)
Інвестиції (загалом за 3 роки)	250	1350
Прогнозний приріст доходів	350	2100
Чистий фінансовий ефект	100	750
Рентабельність інвестицій (ROI)	40%	55,6%

* Джерело: розроблено автором

Представлені розрахунки демонструють значний потенціал і економічну доцільність реалізації обох напрямків. Рентабельність інвестицій у послуги 5G та IoT перевищує середньоринковий показник, що свідчить про їхню перспективність. Запуск нових цифрових продуктів дасть змогу «Київстар» залучити нові сегменти клієнтів та збільшити доходи завдяки диференціації

пропозицій, а також підвищити рівень задоволеності наявних клієнтів шляхом надання сучасних та технологічно досконалих послуг.

Окрім IoT та 5G, додатковим стратегічним напрямком є активний розвиток хмарних сервісів та послуг кібербезпеки. В умовах постійного зростання загроз інформаційній безпеці, компанія має можливість зайняти значну частку цього ринку, що за даними ринкових досліджень зростає на 18–20% щорічно. Стратегічна орієнтація на хмарні сервіси та кібербезпеку створить додаткові конкурентні переваги, дозволить компанії залучити корпоративних клієнтів і державні структури, що забезпечить довгострокову фінансову стійкість.

Таким чином, активне розширення спектру цифрових продуктів і послуг у напрямках IoT, 5G, хмарних сервісів та кібербезпеки забезпечить суттєве зростання доходів ПрАТ «Київстар». Впровадження новітніх технологій та інноваційних рішень не лише підвищить конкурентоспроможність компанії, а й дозволить їй суттєво покращити свої фінансові показники, зміцнивши позиції лідера українського ринку телекомунікацій.

У поточних умовах конкурентного телекомунікаційного ринку України, на якому мобільність абонентів є високою, особливого значення набуває ефективне управління клієнтською лояльністю. Для ПрАТ «Київстар» посилення клієнтоорієнтованості виступає ключовим чинником утримання наявних клієнтів, збільшення середнього доходу на користувача (ARPU) та залучення нових абонентів. Аналіз фінансових та ринкових даних підприємства свідчить, що інвестиції в розвиток клієнтського сервісу та покращення взаємодії з користувачами мають високий економічний ефект і сприяють стабілізації абонентської бази.

Одним з пріоритетних напрямків розвитку клієнтоорієнтованості ПрАТ «Київстар» має стати вдосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). На основі наявних даних фінансових звітів компанії за 2023 рік, коли середній дохід від абонента становив близько 97 грн, запровадження сучасної CRM-системи дозволить не лише персоналізувати підхід до кожного

клієнта, але й стимулювати збільшення витрат абонентів у середньому на 10-15%. Це пояснюється тим, що якісно налаштована CRM-система дозволяє створювати індивідуальні пропозиції, які максимально відповідають потребам клієнтів, тим самим підвищуючи лояльність.

Водночас важливим інструментом управління лояльністю може стати оновлена програма винагород для постійних абонентів. Зважаючи на сучасні тенденції цифровізації, запропонована програма лояльності має бути інтегрована з мобільним додатком компанії, що дозволить оперативно отримувати зворотній зв'язок, аналізувати поведінку користувачів та стимулювати їх до активнішого використання послуг [77].

Нижче представлена модель економічного ефекту від впровадження нової програми лояльності для клієнтів «Київстар»:

Таблиця 3.3

Економічний ефект від запровадження нової програми лояльності у ПрАТ «Київстар» (прогноз на 2025–2027 рр.)*

Показник	Значення
Інвестиції у програму лояльності	50 млн грн (за 3 роки)
Прогнозне зростання ARPU після впровадження	10–15%
Додатковий приріст доходу	300–450 млн грн
Чистий фінансовий ефект	250–400 млн грн
Рентабельність інвестицій (ROI)	500–800%

* Джерело: розроблено автором

Враховуючи представлені дані, можна констатувати, що вкладення в модернізацію програми лояльності є економічно вигідними. Висока рентабельність таких заходів пояснюється тим, що клієнти, які відчують себе цінними для компанії, рідше переходять до конкурентів та стабільно користуються послугами оператора, а отже сприяють збереженню постійних доходів і стабільності компанії.

Ще одним ключовим напрямком удосконалення клієнтського сервісу є підвищення ефективності роботи контакт-центру та цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Зокрема, підвищення рівня автоматизації сервісу через

впровадження AI-рішень дозволить зменшити витрати на обслуговування клієнтів на 20–25%, що, за оцінками, може зекономити компанії понад 30 млн грн щорічно. Окрім того, впровадження чат-ботів та автоматизованих сервісів на базі штучного інтелекту забезпечить оперативніше реагування на звернення клієнтів і поліпшить загальний досвід користувачів.

Таким чином, реалізація зазначених заходів у напрямку посилення клієнтоорієнтованості та управління лояльністю дозволить ПрАТ «Київстар» не лише зміцнити позиції на ринку телекомунікаційних послуг, але й суттєво покращити фінансові результати за рахунок стабілізації абонентської бази, збільшення ARPU та скорочення витрат на обслуговування клієнтів. Ці заходи створюють надійний фундамент для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії.

У сучасних умовах діяльність телекомунікаційних підприємств значною мірою визначається ефективністю їхньої взаємодії з ключовими партнерами — постачальниками технологічних рішень, виробниками обладнання, IT-компаніями та стартапами [25]. Для ПрАТ «Київстар», який активно працює на динамічному ринку з високими вимогами до технологічності та якості послуг, розвиток партнерських відносин стає важливим стратегічним напрямком, що може суттєво посилити його конкурентоспроможність. Аналізуючи фінансову звітність компанії, можна констатувати, що залучення партнерських ресурсів дозволяє ефективніше використовувати наявні фінансові можливості та знижує ризики, пов'язані з інвестиціями у нові технології.

Значну роль у діяльності ПрАТ «Київстар» відіграє співпраця з міжнародними постачальниками технологічного обладнання, такими як Ericsson, Huawei, Nokia та Cisco. Посилення цих стратегічних партнерств може забезпечити не лише стабільність технологічних поставок, але й оптимізацію витрат компанії. За розрахунками на основі фінансових даних підприємства, поглиблення стратегічних відносин та укладання довгострокових контрактів з партнерами може сприяти зниженню закупівельних цін у середньому на 10–

12%, що на фоні щорічних закупівель технологічного обладнання компанією у розмірі близько 2 млрд грн дозволить економити від 200 до 240 млн грн щорічно.

Важливим напрямком розвитку партнерських відносин також є посилення співпраці з українськими ІТ-компаніями та стартапами, які можуть виступати джерелом нових інноваційних рішень, що відповідатимуть специфічним вимогам українського ринку [21]. Запровадження спільних програм фінансування та інвестування, створення спеціалізованих інноваційних платформ та акселераторів може дати ПрАТ «Київстар» додатковий економічний ефект у формі доступу до перспективних технологій на ранніх стадіях їх розробки. Орієнтовні фінансові показники ефективності такої співпраці представлені у таблиці.

Таблиця 3.4

Фінансово-економічний ефект від зміцнення партнерських відносин з ІТ-компаніями та стартапами (прогноз на 2025–2027 рр.)

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій у партнерські проекти	100 млн грн (за 3 роки)
Прогнозоване зниження витрат на власні розробки	150 млн грн
Прогнозований додатковий приріст доходів від нових продуктів	250–300 млн грн
Чистий фінансовий ефект	300–350 млн грн
Рентабельність інвестицій (ROI)	300–350%

* Джерело: розроблено автором

Як свідчать представлені фінансові розрахунки, партнерство з українськими інноваційними компаніями є економічно виправданим і високоефективним. Водночас це сприятиме підвищенню технологічного рівня послуг ПрАТ «Київстар» та зміцнить імідж компанії як інноваційного лідера на українському ринку телекомунікацій.

Ще одним перспективним напрямком є розвиток партнерства із державними структурами та органами місцевого самоврядування щодо реалізації масштабних цифрових проєктів, зокрема у сфері «розумних міст» (Smart City). Реалізація таких проєктів надасть компанії доступ до нових

сегментів ринку, збільшить її клієнтську базу та підвищить імідж національного оператора зв'язку, здатного ефективно вирішувати завдання державного значення. Таке партнерство може приносити компанії стабільні додаткові доходи на рівні 100–150 млн грн щорічно.

Таким чином, стратегія зміцнення партнерських відносин та співпраці для ПрАТ «Київстар» має високий потенціал для забезпечення додаткових конкурентних переваг на ринку телекомунікацій. Посилення співпраці з міжнародними технологічними компаніями дозволить оптимізувати витрати і підвищити якість послуг, а партнерства з українськими інноваційними стартапами та державними установами створять нові можливості для розвитку та економічного зростання компанії у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності компанії

Обґрунтування фінансової доцільності реалізації інноваційних проєктів є необхідним етапом для забезпечення ефективного розподілу інвестиційних ресурсів ПрАТ «Київстар». Враховуючи, що загальний обсяг капітальних інвестицій компанії за даними фінансової звітності у 2023 році склав близько 3 млрд грн, пріоритетними є проєкти, які демонструють найкраще співвідношення ризиків і прогнозованої прибутковості. Для детального аналізу було обрано два ключові напрями: розвиток послуг IoT та запуск технології 5G. Обидва напрями мають значний потенціал для довгострокового зростання доходів компанії.

Фінансові розрахунки свідчать, що загальні інвестиції у розвиток напрямку IoT у період 2025–2027 рр. оцінюються на рівні 250 млн грн. Водночас, завдяки значному попиту на IoT-продукти, прогнозований приріст доходів протягом цього періоду може сягнути близько 350 млн грн. Виходячи з цього, чистий фінансовий ефект від впровадження IoT-рішень може скласти

близько 100 млн грн, а рентабельність інвестицій (ROI) досягне 40%. Такі показники дозволяють стверджувати про економічну доцільність реалізації цього проекту, особливо враховуючи невисокі ризики його впровадження на вже існуючій технологічній базі підприємства.

Щодо впровадження технології зв'язку стандарту 5G, то цей напрямок є більш капіталомістким. Прогнозні витрати компанії на розбудову необхідної інфраструктури для технології 5G оцінюються у 1350 млн грн протягом 2025–2027 років. Водночас, завдяки більш високим тарифам і зростанню ARPU, прогнозований приріст доходів від 5G може скласти близько 2100 млн грн за цей самий період. Як результат, чистий фінансовий ефект може сягнути 750 млн грн, а показник ROI – 55,6%. Таким чином, проект є високоокупним і має потенціал суттєво посилити конкурентні позиції ПрАТ «Київстар».

Для наочного порівняння фінансової ефективності обох інноваційних напрямків наведено таблицю із детальними розрахунками прогнозних фінансових показників:

Таблиця 3.5

Порівняльна фінансово-економічна оцінка інноваційних проєктів IoT та 5G для ПрАТ «Київстар» (2025–2027 рр.)*

Показник	IoT-рішення	Послуги 5G
Загальні капітальні інвестиції, млн грн	250	1350
Прогнозний сумарний дохід, млн грн	350	2100
Чистий прибуток від проєкту, млн грн	100	750
Рентабельність інвестицій (ROI), %	40%	55,6%
Період окупності інвестицій, роки	2,1	1,9

* Джерело: розроблено автором

З отриманих результатів випливає, що інноваційні проєкти розвитку IoT та впровадження 5G мають високий потенціал прибутковості та достатньо короткий період окупності (менше 2,5 років). Це дозволяє керівництву компанії зробити висновок щодо доцільності інвестування в ці проєкти та враховувати їх у стратегічних планах розвитку підприємства на найближчі роки.

Окрім фінансового ефекту, варто зазначити, що реалізація цих проєктів позитивно вплине на репутацію компанії, дозволить залучити нових клієнтів і забезпечить стійке зростання доходів у середньо- та довгостроковій перспективі. Запуск новітніх технологій також стане драйвером розвитку для всього українського ринку телекомунікацій, що посилить конкурентоспроможність компанії не тільки на національному, але й на міжнародному рівнях.

Враховуючи нестабільність економічних умов та високий рівень конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг, для ПрАТ «Київстар» актуальним є проведення сценарного аналізу впровадження інноваційних заходів. Сценарний аналіз дозволяє визначити ймовірні ризики та оцінити економічний потенціал підприємства за умов різних варіантів розвитку подій. Нижче представлено детальний економічний аналіз за трьома основними сценаріями: оптимістичним, реалістичним і песимістичним, який враховує існуючі фінансові показники та ринкові дані компанії.

Оптимістичний сценарій передбачає стабільне зростання економіки України, сприятливі умови на ринку телекомунікацій, активну цифровізацію суспільства, а також успішну реалізацію всіх запланованих інноваційних проєктів (IoT, 5G, хмарні технології). За таких умов очікується зростання доходів компанії на рівні 20–25% протягом 2025–2027 років, що забезпечить додатковий фінансовий результат на рівні близько 2,0–2,2 млрд грн. Показники прибутковості інвестицій у цьому сценарії будуть найвищими, а період окупності основних інноваційних заходів може скоротитись до 1,5–1,8 років.

Реалістичний сценарій ґрунтується на помірних темпах зростання економіки та стабільній конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг. Цей сценарій передбачає часткову реалізацію інноваційних проєктів зі збереженням деяких ризиків (наприклад, затримки у впровадженні 5G через регуляторні питання чи недостатню інфраструктуру). У цьому разі очікуване зростання доходів складе близько 12–15% протягом 2025–2027 років, а

загальний приріст доходів компанії прогнозується на рівні близько 1,2–1,5 млрд грн. Період окупності інвестицій буде дещо довшим – приблизно 2–2,5 роки, а показник ROI – близько 30–35%.

Песимістичний сценарій передбачає можливе погіршення економічної ситуації в країні, зменшення платоспроможного попиту населення, уповільнення темпів цифровізації та посилення конкуренції, що негативно вплине на реалізацію інноваційних проєктів. В рамках цього сценарію прогнозується мінімальний ріст доходів компанії – близько 5–7% протягом 2025–2027 років, із загальним додатковим фінансовим результатом приблизно 400–500 млн грн. Період окупності інвестицій за такого розвитку подій може збільшитись до 3–3,5 років, а ROI зменшиться до 10–15%.

Для чіткого порівняння зазначених сценаріїв представимо ключові показники у зведеній таблиці:

Таблиця 3.6

Сценарний аналіз фінансових показників реалізації інноваційних заходів у
ПрАТ «Київстар» (2025–2027 рр.)*

Показник / Сценарій	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Загальний приріст доходів, млн грн	2200	1500	500
Темпи зростання доходів, %	20–25%	12–15%	5–7%
Період окупності інвестицій, роки	1,5–1,8	2–2,5	3–3,5
Рентабельність інвестицій (ROI), %	60–70%	30–35%	10–15%

* Джерело: розроблено автором

Проведений сценарний аналіз дозволяє зробити висновок, що навіть за умов песимістичного сценарію, реалізація інноваційних проєктів залишається економічно доцільною, хоча і з меншим ефектом, ніж за інших варіантів розвитку подій. Водночас, реалізація заходів у рамках оптимістичного чи реалістичного сценаріїв забезпечує значні додаткові доходи та суттєво зміцнює фінансове становище компанії.

ПрАТ «Київстар» має всі підстави для активного впровадження інноваційних проєктів із врахуванням ризиків і потенціалу кожного із наведених сценаріїв. Стратегічно важливо створити механізми оперативного

реагування на зміни економічного середовища та своєчасного коригування планів з метою максимізації економічного ефекту. Це дозволить забезпечити стійке зростання конкурентоспроможності та фінансової стабільності компанії у довгостроковій перспективі.

Комплексний аналіз та прогнозування впливу запропонованих заходів на конкурентні позиції ПрАТ «Київстар» має важливе значення для подальшого стратегічного планування діяльності підприємства. Виходячи з актуальних фінансових показників та ринкових умов, оцінено ймовірні наслідки реалізації основних інноваційних напрямків: розширення спектру цифрових продуктів (IoT, 5G, хмарні сервіси), зміцнення клієнтоорієнтованості, удосконалення управління інноваційною діяльністю та розвиток партнерських відносин. Запровадження цих стратегічних заходів дозволить суттєво посилити конкурентну позицію компанії на ринку України.

Насамперед очікується збільшення частки ринку мобільних та цифрових послуг, яка у 2023 році за даними компанії «Київстар» становила приблизно 47%. Зважаючи на потенціал впровадження інноваційних рішень, прогнозується зростання цієї частки на 3–5 процентних пунктів, досягнувши 50–52% до кінця 2027 року. Для порівняння, частки найближчих конкурентів (Vodafone та Lifecell) навряд чи зазнають суттєвого приросту за умов агресивної інноваційної політики ПрАТ «Київстар». Це пов'язано з тим, що перевага у впровадженні новітніх технологій, таких як 5G та IoT, суттєво впливає на вибір споживачів, залучаючи нових клієнтів та знижуючи рівень відтоку наявних.

Прогноз зміни конкурентних позицій «Київстар» внаслідок реалізації запропонованих заходів наведений у таблиці нижче.

Прогноз зміни конкурентних позицій ПрАТ «Київстар» після впровадження інноваційних заходів (2025–2027 рр.)*

Показник	2023 (факт)	Прогноз на 2027 (після впровадження заходів)
Частка ринку мобільного зв'язку, %	47%	50–52%
ARPU (середній дохід на абонента), грн	97 грн	120–130 грн
Відтік абонентів, % на рік	5%	2–3%
Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	78%	85–90%

* Джерело: розроблено автором

Як свідчать прогнозні дані, позитивний вплив від запровадження інноваційних заходів є очевидним: зростання частки ринку супроводжуватиметься суттєвим збільшенням ARPU, що є прямим свідченням підвищення конкурентоспроможності компанії. Також суттєво скоротиться показник відтоку абонентів, що забезпечить стабільність абонентської бази та знизить витрати на залучення нових клієнтів.

Значущим результатом реалізації запропонованих заходів є також прогнозоване підвищення індексу задоволеності клієнтів (CSI) з 78% у 2023 році до 85–90% у 2027 році. Це свідчатиме про значне посилення клієнтоорієнтованості та ефективність запропонованої програми управління лояльністю. Підвищення рівня задоволеності клієнтів прямо корелює з посиленням ринкових позицій, зростанням частки ринку та стабілізацією доходів компанії.

Окрім безпосередніх фінансових та ринкових ефектів, реалізація інноваційних заходів посилить імідж ПрАТ «Київстар» як провідної компанії на українському телекомунікаційному ринку. Зокрема, реалізація стратегічних партнерств та успішне впровадження передових технологій створять образ компанії як технологічного лідера галузі, здатного не лише відповідати на виклики ринку, але й активно формувати нові тренди та стандарти.

Реалізація інноваційних заходів, запропонованих для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар», неодмінно супроводжується певними ризиками, що пов'язані з високою динамікою телекомунікаційного

ринку, технологічними змінами та економічною нестабільністю в Україні. В умовах сьогодення управління цими ризиками стає одним з найважливіших стратегічних завдань керівництва компанії, адже ефективна система управління ризиками може суттєво підвищити стійкість підприємства до негативних впливів зовнішнього середовища, знизити втрати та максимізувати економічний ефект від впровадження інновацій.

Одним із ключових ризиків реалізації інноваційних проєктів є технологічний ризик, пов'язаний із впровадженням технології 5G та IoT-рішень. Ці технології потребують значних початкових інвестицій, які можуть бути чутливими до змін ринкової ситуації або технологічних несправностей. Для управління таким ризиком компанії доцільно застосовувати диверсифікацію технологічних рішень та вибудовувати гнучку інфраструктуру, яка дозволить швидко адаптуватися до нових технологічних стандартів чи можливих технічних збоїв. Окрім цього, компанії варто регулярно проводити ретельний технічний аудит та моніторинг впровадження нових технологій, що знизить ризик неефективних витрат та забезпечить оперативне реагування на виникнення технічних проблем.

Ще одним важливим ризиком є ринковий ризик, зумовлений високою конкуренцією на ринку мобільних та цифрових послуг. В умовах швидких змін переваг клієнтів, високою залишається ймовірність того, що певні продукти можуть не відповідати актуальним очікуванням користувачів. Для мінімізації цього ризику доцільно впровадити постійний моніторинг ринку, аналіз споживчих переваг, проведення опитувань клієнтів та оперативне коригування продуктової стратегії відповідно до виявлених потреб. Запровадження методів гнучкого маркетингу та персоналізованих пропозицій зменшить ймовірність помилкових стратегічних рішень.

Фінансовий ризик також має суттєвий вплив на стійкість розвитку компанії. Інноваційні проєкти вимагають значних капіталовкладень, тому важливим є застосування стратегій фінансового резервування та страхування. Наприклад, створення резервних фондів для підтримки інноваційних проєктів

дозволить компанії мати достатні фінансові ресурси навіть у випадку негативних змін економічного середовища. Крім того, використання механізмів страхування інвестиційних ризиків, зокрема страхування обладнання та страхування від комерційних ризиків, може знизити ймовірність втрат у разі непередбачуваних обставин.

Особливу увагу компанія повинна приділити також регуляторним ризикам, особливо в контексті впровадження технології 5G. Враховуючи, що держава є важливим учасником ринку, регулювання телекомунікаційної галузі може значно впливати на реалізацію стратегічних планів підприємства. Для ефективного управління цим ризиком компанії варто активно взаємодіяти з регуляторними органами, брати участь у розробці нормативної бази та формуванні державних програм розвитку галузі, а також регулярно проводити юридичний аудит своєї діяльності.

Для забезпечення ефективного контролю за ризиками необхідно впровадити постійно діючу систему моніторингу та оперативного реагування. Така система має базуватися на регулярному зборі й аналізі інформації, оперативному інформуванні керівництва про критичні зміни ринкової ситуації чи внутрішнього середовища компанії та формуванні чітких планів дій у разі виникнення негативних факторів. Впровадження єдиного центру управління ризиками у компанії стане ключовим інструментом забезпечення стійкості її розвитку в довгостроковій перспективі.

Запропонований комплекс заходів щодо управління ризиками дозволить ПрАТ «Київстар» максимально захистити свої інвестиції, стабілізувати фінансове становище та ефективно реалізувати заплановані інноваційні проєкти. Це в свою чергу зміцнить конкурентні позиції компанії на ринку, забезпечить стійкий розвиток і дозволить зберігати лідерські позиції у телекомунікаційній галузі України в умовах будь-яких економічних та ринкових викликів.

У процесі реалізації інноваційних заходів підприємства стикаються з низкою ризиків, які можуть негативно впливати на очікувані результати. З

огляду на стратегічну мету — підвищення конкурентоспроможності — надзвичайно важливо вчасно ідентифікувати потенційні загрози, що супроводжують інноваційні трансформації. На рисунку 3.1 наведено узагальнену класифікацію основних ризиків, які мають бути враховані під час розробки організаційно-економічних заходів на підприємстві.

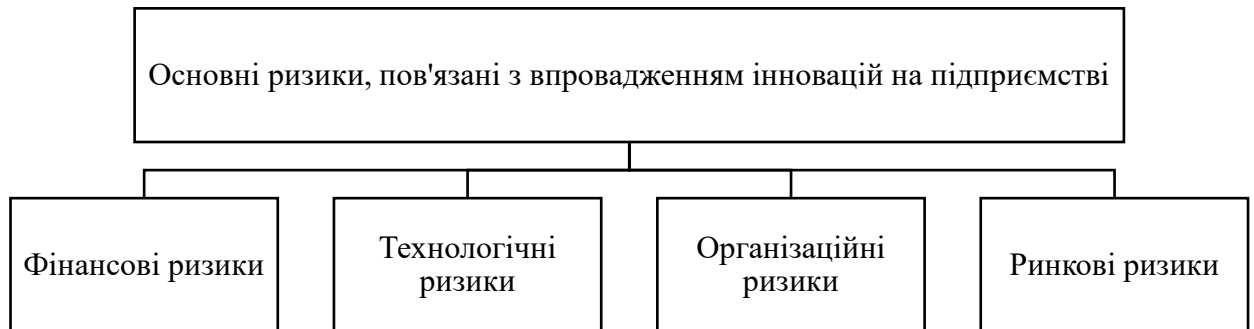


Рис. 3.1. Основні ризики, пов'язані з впровадженням інновацій на підприємстві*

* Джерело: складено автором

У результаті проведеного аналізу встановлено, що реалізація інноваційних стратегій у діяльності ПрАТ «Київстар» супроводжується комплексом взаємопов'язаних ризиків, серед яких домінують фінансові, технологічні, організаційні та ринкові. Фінансові ризики пов'язані насамперед із високими початковими витратами на впровадження нових технологій і тривалим періодом окупності. Технологічні — з імовірною неефективністю або застарілістю інноваційних рішень у разі швидких змін ринку.

Організаційні ризики виникають через опір персоналу, недосконалість внутрішніх процедур або нестачу компетенцій для реалізації інновацій. Ринкові ризики, своєю чергою, пов'язані з тим, що споживачі можуть не прийняти новий продукт або ж конкуренти випередять із подібними рішеннями. Таким чином, для успішного впровадження інновацій підприємству необхідно впровадити систему ризик-менеджменту та передбачити адаптивні сценарії управління проєктами.

Отже, підвищення конкурентоспроможності інноваційного підприємства в умовах цифрової трансформації передбачає не лише активне

впровадження новітніх технологій, а й ефективне управління супутніми ризиками. У процесі аналізу було виокремлено чотири ключові групи ризиків — фінансові, технологічні, організаційні та ринкові — що мають бути враховані під час планування інноваційних змін. Їх своєчасна ідентифікація дозволяє сформулювати превентивні управлінські рішення, мінімізуючи потенційні втрати.

У межах даного підpunkту також було визначено та обґрунтовано конкретні організаційно-економічні заходи, спрямовані на зміцнення позицій підприємства в конкурентному середовищі. Серед них — впровадження автоматизованих систем управління знаннями, розвиток гнучких моделей корпоративної структури, адаптація бізнес-процесів до принципів цифрової економіки, а також інвестування в підвищення кваліфікації персоналу. Особливу увагу приділено побудові внутрішньої культури інновацій та формуванню клієнтоцентричних рішень.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження були отримані наступні результати:

1. Було детально розглянуто теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств, що дозволило встановити ключові характеристики цього поняття, зокрема: інноваційність, гнучкість, адаптивність до змін і стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток. Визначено, що конкурентоспроможність є інтегральною категорією, яка формується під впливом низки внутрішніх та зовнішніх факторів. Доведено, що конкурентоспроможність сучасних підприємств значною мірою залежить від їх здатності оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно управляти ресурсами, впроваджувати інновації та підтримувати високий рівень якості продукції й послуг. Встановлено важливість комплексного підходу до оцінювання конкурентних позицій підприємств, враховуючи різні групи факторів (ринкові, фінансові, технологічні та організаційні). Аналіз теоретичних підходів дозволив визначити, що конкурентоспроможність є комплексною характеристикою, яку необхідно оцінювати із застосуванням сучасних методів і моделей. Це є основою для формування дієвої стратегії розвитку, яка забезпечить довгострокові конкурентні переваги підприємства. Визначено поняття конкурентоспроможності інноваційного підприємства, яка є багатовимірною характеристикою, що охоплює як здатність створювати унікальні інноваційні продукти, так і ефективність управлінських рішень. Визначено, що саме інтеграція інноваційних, технологічних, управлінських та ринкових компонентів дозволяє сформувати стійку конкурентну позицію підприємства на динамічному ринку. Цей підхід є базовим для подальших етапів оцінювання та формування стратегії розвитку.

2. Встановлено, що найбільш ефективними є такі моделі як п'ятисилова модель Портера, модель «Діамант» Портера, модель життєвого циклу

продукту та матриця BCG. Ці моделі дозволяють комплексно аналізувати як внутрішнє середовище підприємства, так і зовнішні умови його діяльності. Модель Портера дозволяє чітко визначити конкурентні сили, які впливають на ринкові позиції компанії, в той час як модель «Діамант» забезпечує аналіз умов, що формують конкурентні переваги підприємств на національному та міжнародному рівнях. Модель життєвого циклу продукту допомагає визначити оптимальні стратегії для різних етапів розвитку товару, а матриця BCG є ефективним інструментом стратегічного управління продуктивним портфелем підприємства. Системне застосування розглянутих моделей і методів оцінки конкурентоспроможності дозволяє ефективно аналізувати ринкові позиції підприємств, виявляти проблемні зони та обґрунтовувати стратегічні напрями розвитку, що має суттєве значення для довгострокового успіху на ринку.

3. Аналіз поточного стану ПрАТ «Київстар» засвідчив, що компанія є одним із лідерів українського ринку телекомунікацій із значною часткою ринку (близько 47%) та стабільними фінансовими показниками. Водночас було визначено, що конкуренція на ринку залишається дуже високою, особливо в сегментах мобільних послуг і цифрових сервісів, що потребує постійного пошуку нових ідей та інструментів задля конкурентних переваг. Проаналізовано та виявлено, що фінансовий стан ПрАТ «Київстар» є стійким та з відносно стабільним зростанням, хоч були виявлені певні зони ризику, пов'язані зі зниженням ліквідності у 2022 році та значними капітальними витратами на розвиток інфраструктури. Компанія має достатній фінансовий ресурс для впровадження інновацій, проте потребує більш ефективних механізмів управління витратами та контролю ризиків. Результати аналізу свідчать про необхідність для ПрАТ «Київстар» активізувати інноваційну діяльність, посилити клієнтоорієнтованість і підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами з метою утримання і посилення своїх ринкових позицій у майбутньому.

4. Проведено аналіз конкурентного середовища із застосуванням моделей Портера, життєвого циклу продукту та матриці BCG, що дозволило чітко оцінити позиції ПрАТ «Київстар» на ринку телекомунікацій. Встановлено, що компанія має сильні позиції у напрямках з високими темпами зростання (4G, цифрові послуги), але потребує активного розвитку в нових напрямках (5G, IoT). Результати аналізу показали, що «Київстар» має добре диверсифікований продуктивний портфель, проте існують зони ризику у сегментах, що перебувають у стадії зрілості або спаду. Ці продукти вимагають оптимізації витрат або поступового виведення з ринку. Для посилення конкурентоспроможності компанія повинна спрямувати свої ресурси на розвиток перспективних напрямків (5G, IoT) та максимально ефективно управляти своїм продуктивним портфелем із застосуванням стратегій, визначених у процесі аналізу.

5. Запропоновано комплекс організаційних заходів, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії. Основними напрямками запропонованих заходів є удосконалення управління інноваційною діяльністю, розширення спектру цифрових послуг, посилення клієнтоорієнтованості та зміцнення партнерських відносин. Реалізація зазначених заходів дозволить суттєво покращити фінансові показники компанії, збільшити ринкову частку і забезпечити стабільне довгострокове зростання. Особливо важливим є запровадження ефективних інноваційних процесів та створення сприятливого клімату для розвитку інновацій всередині компанії. Запропоновані організаційні заходи забезпечать ПрАТ «Київстар» значні конкурентні переваги на українському ринку телекомунікаційних послуг, що сприятиме зміцненню лідерських позицій і підвищенню загальної стійкості підприємства.

6. Фінансово-економічне обґрунтування запропонованих інноваційних заходів показало їхню економічну доцільність та значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розрахунки прогнозних показників свідчать про високий рівень прибутковості та короткі терміни

окупності інноваційних проєктів. Проведений сценарний аналіз засвідчив, що навіть за песимістичного розвитку подій компанія отримує позитивний економічний ефект, хоча і менш виражений, ніж у оптимістичному та реалістичному сценаріях. Це свідчить про високу стійкість запропонованих стратегій до можливих ризиків. Комплексне економічне обґрунтування підтвердило, що впровадження запропонованих інноваційних заходів є стратегічно та економічно вигідним і забезпечить компанії стійке зростання у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Економіки*. 2018: № 23. С. 69–78.
2. Адонін С.В., Калашнікова Ю.М., Смолянський А.А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/90.pdf
3. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2022. № 4. URL: https://www.researchgate.net/publication/363842406_Doslidzenna_ta_analiz_faktoriv_seredovisa_pidpriemstva
4. Базелюк О. В., Кравець С. Г., Майборода Л. А., Каленський А. А., Кручек В. А. Використання засобів мобільного інтернету у дистанційному навчанні кваліфікованих робітників. ІПТО НАПН України. Житомир, 2019. 66 с.
5. Бечко П.К., Голобородько Я.О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4191>
6. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>.
7. Бугай В.З., Сидоренко В.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. №14. С. 33–38.
8. Бугай В.З., Федорець А.О. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПрАТ «Кропивницький ОЕЗ»). *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL:

<https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2421/2341>

9. Буріменко Ю.І., Галан Л.В., Лебедєва І.Ю., Щуровська А.Ю. *Управління проектами : навч. посіб.* Одеса : ОНАЗ, 2017. 208 с.
10. Вагонова О.Г., Карпа Д.М. Теоретичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2024. № 89. С. 9-15
11. Вараксіна О.В. Управління конкурентоспроможністю як світогляд менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2023. № 79. С. 70-74
12. Венгерська Н.С., Лубенець І.О. Ретроспектива теорій міжнародної торгівлі. *Економічний простір.* 2021. № 175. С. 19-22
13. Виноградова О.В., Асан А.Ж., Чарна О.О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2021. № 3 (37). С. 4-11
14. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу.* 2023. №4(68). С. 83–88.
15. Вороніна В.Л., Бондаренко Д.В., Завгородній В.Р. Формування конкурентних переваг компанії шляхои розвитку інноваційних можливостей. *Економічний простір.* 2022. № 178. С. 31-37
16. Гаєвський В. В. Теоретичні аспекти та перспективи розвитку бенчмаркінгу як ефективної форми управління підприємством. *Причорноморські економічні студії.* 2017. Вип. 13-2. С. 60–66.
17. Грибик І. І., Коваль С. О., Мирош Ю. Я. Аналіз якості надання послуг операторами рухомого зв'язку. *Наукові перспективи.* 2022. № 4(22). С. 132–144
18. Гринів Л.В., Синиця С.М. Конкурентоспроможність регіонів України в контексті адаптації національного виробника до умов глобального конкурентного середовища. *Галицький економічний вісник.* Тернопіль, 2015. № 1 (48). С. 10-18.

19. Гудзь О.Є. Інноваційні моделі управління підприємств на основі інформаційнокомунікаційних технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018 . № 1 (23). С. 4-11.

20. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №4. С. 5–8.

21. Джух Т.І., Михайленко О.В., Аліпатова М.Р. Підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 65. С. 52-56

22. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340с.

23. Довбня С.Б., Красіна К.О. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3239/3162/>

24. Завербний А., Макарова Ю. Проблеми і потенційні можливості реалізування інноваційних стратегій для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-23>.

25. Загребельна І.Л., Дядик Т.В., Косенко В.М. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3. т.9. С. 61-65

26. Звіт про діяльність Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку за 2023 рік. *Офіційний вебсайт НКЕК*. URL: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/11109/Dodatok_do_ryishennya_NCEC_15_5_27032024.pdf

27. Зеліско І. М., Сосновська О. О. Аналіз впливу глобальних ризиків сучасності на функціонування вітчизняних підприємств зв'язку. *Бізнес Інформ : науковий журнал*. Харків: Інжек. 2018. № 12. С. 232–238.

28. Ільченко Т.В. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3271>

29. Квітка С. А. Доступ до мережі Інтернет через мобільні пристрої: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2019. Вип. 7. № 9–10. С. 5–18.

30. Кількість абонентів мобільного зв'язку зросла на 1 мільйон у 2023 році. *skilky-skilky.info*. URL: <https://skilky-skilky.info/kilkist-abonentiv-mobilnohozv-iazku-zroslo-na-1-milyon-u-2023-rotsi/>

31. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В., Луковський Р.І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: https://www.researchgate.net/publication/380747868_SWOT-ANALIZ_AK_VAZLIVIJ_INSTRUMENT_U_ROZROBCI_STRATEGII_BIZNESU

32. Кравець О.В. Бенчмаркінг як метод для покращення діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки. Серія: Облік та оподаткування*. 2023. № 12 (270). С. 56-63

33. Мобільний зв'язок від Київстар. *Веб сайт Київстар*. URL: <https://kyivstar.ua/>

34. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. *Веб сайт НКЕК*. URL: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=1&language=uk>

35. Немашкало К.Р. Управління конкурентоспроможністю країни: макроекономічний аспект. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 3. С. 17-23

36. Новіченко Л.С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Т. 2. С. 254-259

37. Оператор lifecell Україна – мобільний зв'язок. *lifecell.ua*. URL: <https://www.lifecell.ua/uk/>

38. Орлова Н. В., Костюк А. О. Конкурентна структура ринку мобільного зв'язку України: чи неминуча олігополія? *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 19 № 1. С. 223–240.

39. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. № 727. С. 270–276.

40. Пенькова О.Г., Лементовська В.А., Бортник Т.І. Стратегії просування бренду на різних етапах життєвого циклу продукції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4561>

41. Портер М. Міжнародна конкуренція: конкурентні переваги країн. Київ, 2015. 896 с.

42. Про компанію. *Офіційний сайт ПрАТ «ВФ Україна»*. URL: <https://www.vodafone.ua/company/historycompany>

43. Про нас. *Офіційний сайт ПрАТ «Київстар»*. URL: <https://kyivstar.ua/about>

44. Річні звіти за МСФЗ. *Офіційний сайт ТОВ «lifecell»*. URL: https://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/finansovi-ta-operacijni-dani/richni-zviti/

45. Сак Т.В., Шепелюк Н.П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 4 (26). С. 37-44

46. Семененко Т.М., Поплюйко А.М. Діагностика фінансового стану як основний етап стратегічного аналізу бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3172>

47. Степанова А.А., Пядухов А.С. Організаційно-методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств. *Theoretical and applied issues of economics*. 2024. С. 222-228

48. Сунцзе Х. Інноваційна стратегія підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2 (32). С. 53-58

49. Телекомунікації України: каталог компаній України. (2023). *УС.Market Catalog*. URL: <https://catalog.youcontrol.market/telekomunikatsii>

50. Томчук О.Ф. Аналіз платіжної спроможності підприємства та відображення її в обліку: сутність, класифікація, оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2463/2382/>

51. Фінансова звітність ПрАТ «Київстар» за 2020 рік. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/21673832/yearly-finances?current_year=2020

52. Фінансова звітність ПрАТ «Київстар» за 2021 рік. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/21673832/yearly-finances?current_year=2021

53. Фінансова звітність ПрАТ «Київстар» за 2022 рік. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/21673832/yearly-finances?current_year=2022

54. Фінансова звітність ПрАТ «Київстар» за 2023 рік. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/21673832/yearly-finances?current_year=2023

55. Фінансова звітність. *Офіційний сайт ПрАТ «Київстар»*. URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-andshareholders/reports>

56. Фінансові результати. *Офіційний сайт ПрАТ «ВФ Україна»*. URL: <https://www.vodafone.ua/company/investors/zvity-ta-rezultaty/finansovi-rezultaty>

57. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.

58. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. No 50. С. 245-248

59. Чатченко О., Ворохоб І. Використання інтегрального підходу до оцінки конкурентоспроможності ІТ-підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 186-190
60. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 405-410
61. Шлюсарчик Б. К. Умови інноваційності підприємств у сучасній ринковій економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7–8. С. 27–33.
62. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2021., 320 с.
63. Bardey D., Aristizábal D., Gómez J. S., Sáenz B. Concentration of the mobile telecommunications markets and countries' competitiveness. *Telecommunications Policy*. 2022. Vol. 46. No. 1. 102230.
64. Bian, W., & Yu, T. (2015). Research on evaluation of innovative enterprise competitiveness. *The 27th Chinese Control and Decision Conference (2015 CCDC)*, 4161-4166.
65. Chandler, A. (1992). Managerial Enterprise and Competitive Capabilities. *Business History*, 34, 11-41.
66. Google Тренди. *Google Trends*. URL: <https://trends.google.com/home?hl=uk>
67. Guan, J., Yam, R., Mok, C., & , N. (2006). A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models. *Eur. J. Oper. Res.*, 170, 971-986.
68. Gupta, S., Malhotra, N., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69, 5671-5681.
69. Herfindahl O. C. Concentration in the U. S. steel industry : unpublished doctoral dissertation. Columbia University, 1950.
70. Hirschman, A. O. *National power and the structure of foreign trade*. London : University of California press, ltd., 1980, XX+173 p.

71. Hossain, H. & Kader, Md. (2020). An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. *International Journal of Contemporary Research and Review*. 11, 21899-21905
72. Irtysheva, I., Sukhostavets, A., Falovych, V., Kovbasa, O., Liashok, O., & Kolesnik, E. (2021). Modelling the Innovative Competitiveness of an Enterprise with a Change in Investment Provision. *Innovation in the Economy and Society of the Digital Age*, 39, 31.
73. Lifecell сьогодні. Офіційний сайт ТОВ «lifecell». URL: https://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/kompaniiasogodni/lifecell-sogodni/
74. Mutanov, G., & Yessengaliyeva, Z. (2013). Development of Method and Models for Assessing Innovativeness and Competitiveness of Scientific-Innovative Projects.
75. Nora, L., Siluk, J., N., Á., Soliman, M., Nara, E., & Furtado, J. (2016). The performance measurement of innovation and competitiveness in the telecommunications services sector. *International Journal of Business Excellence*, 9, 210-224.
76. Saha B., Sengupta K., Joshi R., Bhattacharya S. N. Evolution of competition in telecom oligopoly – A systematic analysis in post-privatization era. *International Journal of Business & Economics*. 2022. No. 21. P. 105–128.
77. Sayudin, S., Nurjanah, A., & Yusup, A. (2023). Innovation Strategy and Product Development to Increase Company Competitiveness in Digital Era. *Eduvest - Journal of Universal Studies*.
78. Тсеплит, А., Григорева, А., & Осипов, Y. (2014). Developing the Model for Assessing the Competitiveness of Innovative Engineering Products. *Applied Mechanics and Materials*, 682, 623 - 630.
79. Vodafone Україна – Мобільний зв'язок, Інтернет, Тарифи та Послуги. Веб сайт Vodafone. URL: <https://www.vodafone.ua>
80. Zhang, Y., & Li, Y. (2024). Enhancing Innovation Capabilities, Digital Management, and Corporate Competitiveness. *Finance Research Letters*.

81. Балан В.Г. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств / В.Г. Балан, Л.А. Анісімова // Теоретичні та прикладні питання економіки. – Випуск 25. – 2011. – С. 33–42.

82. Тимченко І. П. Оцінювання організаційного розвитку підприємств: теоретичні аспекти / І. П. Тимченко // Шевченківська весна 2016 Економіка : матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. студ., асп. та молодих вчених / [за заг. ред. проф. В. Д. Базилевича] – Вип. XIV. – К. : Освіта України, 2016. – С. 177–178.

83. Теорія та практика реалізації державної інноваційної політики // Управління інноваціями в сучасній організації : монографія / В. А. Євтушевський, О. І. Жилінська, В.Г.Балан та ін. К. : Нічлава, 2006. С. 76–112.

84. Балан В.Г. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства / В.Г. Балан, Л.А. Анісімова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка», 2011. №, 128. – С. 24–27.

85. Степанова А. (2012). Кластеризація як форма стимулювання інноваційних процесів в економіці України. *Проблеми науки: міжгалузевий науково-практичний журнал*. Київ. №11. С. 24-29.

86. Tymchenko I.P. Methods of analysis of strategic gaps in the system of strategic management: aspects of modelling / I.P. Tymchenko // Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej NaukowoPraktycznej «Economy. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro.» – Warszawa : Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016. – P. 72–77.

87. Балан В.Г. Компаративний аналіз привабливості стратегічних зон господарювання підприємства / В.Г. Балан // Проблеми науки. – № 2, 2012. – С. 28–33.

88. Білорус Т.В., Фірсова С.Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця // Економічний журнал Одеського політехнічного університету, 2019. – № 4(10), с. 30-39. Режим доступу: https://economics.opu.ua/410-2_print

89. Кухта П. В. Актуальні аспекти менеджменту інвестиційної діяльності промислових підприємств // Регіональні перспективи. 2000. № 2–3 (9–10). С. 78–79. (Фахове видання).

90. Кухта П. В. Управління формуванням інвестиційних ресурсів акціонерного товариства // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць. Вип. 8. К., 2005. С. 130–136. (Фахове видання).

91. Кухта П. Основні принципи та послідовність прийняття управлінських рішень в обґрунтуванні доцільності реальних інвестицій підприємств // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2012. Вип. 135–136. С. 41–44. (Фахове видання).

92. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: навч. посіб. / В.Г. Балан – К.: Нічлава, 2008. – 465 с.

93. Пядухов А. С., Степанова А. А. Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень. *VI Міжнародна наукова конференція*. 2024. м. Біла Церква С. 66–68. ISSN 978-617-8126-99-5. URL: <https://doi.org/10.36074/mcnd-02.02.2024>.

94. Пядухов А. С., Степанова А. А. Організаційно-методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. - 2024. - Випуск 2 (49) С. 222–228. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2024_49/index.htm.

95. Пядухов А. С. Роль інноваційних підприємств в економіці країни в умовах війни та післявоєнному відновленні України. *XXIII Міжнародна науково-практична конференція “Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій”*, М. Київ, Україна, 26–28 трав. 2025. 2025. С. 429. URL: <https://econom.knu.ua/science-2/conferences/2025-2/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Публікація тез на Шевченківську весну 2025р. Пядухов А.С.

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ЕКОНОМІЦІ КРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ
ТА ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Пядухов Андрій Сергійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ІІ курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Степанова А.А.

THE ROLE OF INNOVATIVE ENTERPRISES IN THE ECONOMY OF THE COUNTRY IN THE CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Innovative enterprises play a crucial role in stabilizing and revitalizing Ukraine's economy during war and post-war recovery. They drive technological advancements, create jobs, and attract investments, fostering economic resilience. In wartime, innovation supports defense, logistics, and resource efficiency, while in reconstruction, it accelerates infrastructure rebuilding and modernization. Startups and high-tech companies contribute to digitalization, energy independence, and sustainable development. Government policies and international support are vital in stimulating innovation-led growth. By fostering entrepreneurship and leveraging innovation, Ukraine can enhance its economic stability and global competitiveness in the post-war era.

Центр розвитку інновацій [3] провів дослідження розвитку підприємництва в Україні, в результаті якого виявлено такі тенденції. Війна спричинила активне закриття бізнесів: щомісяця в середньому припиняли діяльність близько 13 тисяч суб'єктів господарювання, і станом на середину липня кількість закритих бізнесів перевищувала кількість новостворених. Проте, протягом шести місяців повномасштабної війни реєстрація нових підприємств відновлюється позитивними темпами, починаючи з квітня. Щомісяця кількість нових суб'єктів господарювання зростає: з 15 тисяч у квітні до понад 23 тисяч у серпні. Водночас ситуація з бізнесом відрізняється залежно від регіону. На Сході України частка підприємств, які повністю або майже припинили діяльність, перевищує середній показник по країні й становить 63,9%. За даними Держстату України, обсяг витрат на виконання ДіР в Україні за рахунок усіх джерел становив 21348,1 млн грн у 2023 р. проти 17117,8 млн грн у 2022 р. та 20973,8 млн грн у 2021 р. За підсумками першого року війни у 2022 р. обсяг витрат на ДіР впав на 18,4% проти попереднього 2021 р. внаслідок руйнування, закриття або релокації багатьох підприємств зі східних регіонів України, але завдяки підтримці науковців з боку держави та міжнародних організацій у 2023 р. обсяг фінансування повернувся на рівень 2021 р. і навіть зріс на 1,8% [1;4].

Щодо показника інноваційного розвитку на світовому рівні, у 2023 р. Україна покращила свій рейтинг за Глобальним інноваційним індексом 2023 на 2 позиції і посіла 55 місце проти 57 місця у 2022 р., а у групі країн за рівнем доходів нижче середнього посіла 3 місце, поступившись Індії та В'єтнаму [2].

Інноваційний розвиток є ключовим фактором, що прискорює інтенсивний економічний ріст як підприємства, так і регіону та країни загалом [6]. Він не тільки забезпечує впровадження науково-технічних досягнень, але й стимулює подальші дослідження та розробки. Висока інтенсивність такого розвитку стає каталізатором економічних процесів, створюючи умови для конкурентоздатного ринкового середовища. Успішні бізнеси забезпечують фінансові ресурси для регіонів, підвищують соціальний рівень населення та є фундаментом економічної безпеки. За умови ефективного регіонального управління, збалансованих програм розвитку, врахування передових практик і врахування особливостей кожної території, регіон зміцнює свою економічну безпеку. Це, в свою чергу, стає опорою для національної безпеки та стабільним фундаментом для розвитку бізнес-структур.

Інформаційні технології сьогодні є економічною опорою держави, а в майбутньому можуть стати технологічним драйвером розвитку країни. Тому зараз важливо створити для бізнесу всі умови, аби він й надалі мав змогу стабільно працювати та розвиватись [5], особливо в умовах війни, коли економічна стійкість та інноваційний потенціал є критичними для відновлення та модернізації країни. В умовах військових викликів інноваційний розвиток стає не лише засобом економічного підйому, а й важливим фактором для зміцнення обороноздатності, створення високотехнологічних продуктів і рішень, що підвищують безпеку та самодостатність [7].

Важливо створити для інноваційного бізнесу умови, які б сприяли його стійкому розвитку навіть під час війни. Це може включати податкові стимули для технологічних стартапів, державну підтримку стратегічних галузей, таких як оборонні технології та виробництво «зелених» рішень, необхідних для післявоєнної відбудови. Інвестиції в розвиток інфраструктури для досліджень та інновацій, наприклад, створення технологічних парків, лабораторій, а також спеціальні програми підтримки малого й середнього бізнесу, орієнтованого на інновації, стануть фундаментом для довгострокового економічного зростання. У таких умовах інноваційний розвиток виступає не лише інструментом збереження та адаптації бізнесу до кризових ситуацій, але й платформою для створення нових високотехнологічних продуктів, орієнтованих як на внутрішній ринок, так і на експорт. Наприклад, розробка автономних енергосистем, альтернативних джерел енергії, високоефективних систем зберігання даних та засобів телекомунікації дозволить Україні зменшити залежність від зовнішніх ресурсів та покращити економічну незалежність.

Інноваційні проекти, які підтримуються і розвиваються в умовах війни, можуть стати основою для швидкої трансформації економіки в період післявоєнного відновлення, що, в свою чергу, дозволить Україні перейти на новий рівень конкурентоспроможності, залучаючи міжнародних партнерів, інвесторів і спеціалістів, готових до співпраці над передовими технологічними рішеннями. В свою чергу, інноваційний розвиток прямо впливає на конкурентоспроможність підприємств, особливо в умовах нестабільності, зумовленої війною. В Україні, де війна створює нові виклики для бізнесу, здатність компаній швидко адаптуватися та впроваджувати інновації стає критично важливою. Інформаційні технології та інноваційні рішення дають можливість підприємствам ефективніше використовувати ресурси, оптимізувати процеси, а також захищати свої дані й інфраструктуру, що є ключовими факторами для збереження конкурентних позицій.

Крім того, інноваційні підприємства можуть реагувати на нові потреби ринку, зокрема, на зростаючий попит на технології для енергетичної стійкості, безпеки та «зеленої» рішення. У час, коли традиційні сектори економіки зазнають труднощів, компанії, що розробляють інноваційні продукти та послуги, здатні захопити нові ринки та отримати підтримку як держави, так і міжнародних партнерів, що зміцнює їхню позицію на внутрішньому ринку і сприяє виходу на глобальні ринки, підвищуючи загальну конкурентоспроможність.

Для держави підтримка інноваційних підприємств у складних умовах війни також означає зміцнення економічної стійкості. Створюючи сприятливе середовище для розвитку нових технологій – зокрема, в сферах кібербезпеки, оборонних технологій, автономних енергосистем, телекомунікацій та екологічно чистих рішень – Україна не лише підвищує конкурентоспроможність своїх підприємств, але й формує імідж країни як високотехнологічного партнера на міжнародній арені.

Таким чином, інноваційний розвиток сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств у короткостроковій перспективі, дозволяючи їм зберегти свою ринкову позицію навіть під час війни. У довгостроковій перспективі це стає основою для економічного зростання та стійкості в післявоєнний період.

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
2. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2024. 108 с.
3. Офіційний сайт Центру розвитку інновацій. URL: <https://cid.center/>
4. Пермінова С., Ситник Н., Чуприна М. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>
5. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу : [Електронний ресурс] : тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – 197 с.



Публікація статті у журналі: Теоретичні та прикладні питання економіки. 2024. - Випуск 2 (49) THEORETICAL AND APPLIED ISSUES OF ECONOMICS. – 2024. – Journal 2(49)

УДК 339.137; 330.341; 658.6
JEL L10, O32,
ORCID ID: 0000-0002-1711-7948
DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.19>

Степанова А.А., к.е.н., доцентка
КНУ імені Тараса Шевченка
e-mail: stepanova_alla@knu.ua

Пядухов А.С., II курс магістратури
ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»
КНУ імені Тараса Шевченка
apiaduhov@gmail.com

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено організаційно-методичне забезпечення процесу оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств на прикладі ПрАТ «Київстар», що є важливим елементом підвищення їхньої ефективності та адаптивності в умовах динамічного ринку. Проаналізовано теоретичні основи поняття конкурентоспроможності та особливості інноваційних підприємств. Розглянуто основні методи оцінювання конкурентоспроможності та їх адаптацію до специфіки інноваційної діяльності. Особлива увага приділяється визначенню критичних факторів успіху, таких як інноваційні стратегії, управління знаннями та технологічні інновації. Запропоновано методологічний підхід, який поєднує кількісні та якісні показники, що дозволяють комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства. Використання інноваційних рішень у телекомунікаціях сприяє оптимізації бізнес-процесів, зниженню витрат та прискоренню виходу на нові ринки, що особливо важливо в умовах посилення конкуренції. Розроблено структуру оцінювання, яка включає аналіз внутрішніх ресурсів, інноваційного потенціалу та ринкових можливостей. Проведено практичний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар», визначено його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. На основі отриманих результатів розроблено рекомендації щодо оптимізації управлінських рішень для підвищення конкурентних переваг інноваційних підприємств. Запропоновані методичні рекомендації спрямовані на покращення управління інноваційною діяльністю, що сприяє досягненню стійкого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності та перспективні напрями подальших досліджень у сфері оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств. Використання запропонованих методів сприяє підвищенню інноваційної активності підприємств, забезпечуючи їх успішне функціонування на глобальному ринку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, інноваційні підприємства, оцінювання, організаційно-методичне забезпечення, ПрАТ «Київстар».

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції на глобальному ринку, питання ефективного оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств набуває особливої актуальності. Інноваційні компанії, такі як ПрАТ «Київстар», стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх продуктів і послуг для задоволення вимог споживачів та утримання лідерських позицій. Відсутність належного організаційно-методичного забезпечення

процесу оцінювання може призвести до втрати конкурентних переваг та зниження ринкової долі. Тому дослідження методів та підходів до оцінювання конкурентоспроможності є важливим практичним завданням, яке сприятиме підвищенню ефективності діяльності інноваційних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств є предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Серед зарубіжних авторів варто відзначити роботи М. Портера [0], який розробив теорію конкурентних переваг, Ф. Котлера [2], що досліджує маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності, та П. Друкера [3], який акцентує увагу на інноваціях як ключовому факторі успіху підприємств.

В українському науковому просторі питання конкурентоспроможності інноваційних підприємств розглядаються в працях З.М. Андрушкевича [4], який аналізує методи оцінювання конкурентоспроможності, С.І. Мельника [5], що досліджує вплив інновацій на стратегію розвитку підприємств, та О.І. Карінцевої та Д.А. Лютенка [6], які вивчають фінансові аспекти забезпечення конкурентних переваг.

Невирішені питання загальної проблеми. Незважаючи на значний внесок цих досліджень у розвиток теорії та практики конкурентоспроможності, залишаються нерозв'язаними питання, пов'язані з розробкою ефективного організаційно-методичного забезпечення процесу оцінювання конкурентоспроможності саме інноваційних підприємств в умовах швидких технологічних змін. Відсутність комплексного підходу до цієї проблеми обумовлює необхідність подальших досліджень, зокрема на прикладі провідних компаній, таких як ПрАТ «Київстар».

Метою дослідження є розробка та обґрунтування ефективних методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності на прикладі ПрАТ «Київстар». Стаття спрямована на заповнення існуючих нерозв'язаних питань у цій галузі, що дозволить підвищити ефективність управління та конкурентні позиції інноваційних підприємств в умовах швидких технологічних змін та жорсткої конкуренції на ринку.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети дослідження, було використано загальнонаукові методи, такі як: узагальнення, порівняння, функціональний і структурно-логічний аналізи, синтез, систематизація даних, методи графічного інтегрування.

Основні результати дослідження. Конкурентоспроможність інноваційних підприємств є багатовимірним поняттям, що відображає здатність компанії забезпечувати стійкі переваги на ринку шляхом впровадження інновацій у всі аспекти своєї діяльності. У сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу інновації стають ключовим фактором успіху підприємств, оскільки вони дозволяють створювати унікальні продукти та послуги, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати ефективність управління.

За визначенням М. Портера [0], конкурентна перевага досягається шляхом створення унікальної цінності для споживачів, що перевищує пропозиції конкурентів. Для інноваційних підприємств це означає не тільки впровадження нових технологій, але й розвиток організаційних структур, корпоративної культури та стратегій, які сприяють генерації та реалізації інноваційних ідей.

Інноваційні підприємства характеризуються високим рівнем адаптивності до змін ринкового середовища, здатністю передбачати та формувати нові тенденції, а також ефективно використовувати наявні ресурси. Конкурентоспроможність таких підприємств залежить від їхнього інноваційного потенціалу, який включає науково-технічні, фінансові, людські та інформаційні ресурси.

Оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств є складним завданням, яке вимагає використання комплексних методик та інструментів. Традиційні методи фінансово-економічного аналізу не завжди достатньо відображають специфіку інноваційної діяльності, тому необхідно застосовувати підходи, що враховують особливості інноваційного процесу.

Одним із таких підходів є багатокритеріальний аналіз, який дозволяє оцінити підприємство за різними параметрами, такими як технологічний рівень, інноваційний потенціал, ринкова позиція, організаційна ефективність та інші. Це дає можливість отримати цілісну картину конкурентоспроможності та виявити взаємозв'язки між різними аспектами діяльності.

Портфельний аналіз також може бути корисним інструментом, особливо для великих компаній з різноманітними напрямками діяльності. Він дозволяє оцінити кожен продукт або підрозділ з точки зору його внеску в загальну конкурентоспроможність та перспектив розвитку.

Інноваційний аудит є спеціалізованим методом оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Він включає аналіз наявних ресурсів, процесів генерації та впровадження інновацій, а також результатів інноваційної діяльності.

Важливо також враховувати зовнішні фактори, такі як ринкові тенденції, технологічні зміни, конкурентне середовище та регуляторні умови. Для цього застосовуються методи стратегічного аналізу, зокрема PESTLE-аналіз та конкурентний аналіз за моделлю «п'яти сил» Портера.

Ефективне оцінювання конкурентоспроможності вимагає ретельної організації процесу, що включає визначення мети та завдань, формування команди, планування етапів та ресурсів. Перш за все, необхідно чітко сформулювати, які аспекти конкурентоспроможності будуть оцінюватися та з якою метою. Це може бути необхідність виявлення потенціалу для зростання, ідентифікація слабких місць або розробка нової стратегії розвитку.

Формування команди оцінювання є критичним етапом. Команда повинна включати представників різних функціональних підрозділів підприємства, таких як фінанси, маркетинг, R&D, виробництво та HR. Це забезпечить комплексний підхід та врахування різних точок зору. Можливе також залучення зовнішніх експертів для підвищення об'єктивності оцінки.

Планування процесу оцінювання передбачає визначення послідовності дій, термінів виконання, відповідальних осіб та необхідних ресурсів. Важливо забезпечити належне інформаційне забезпечення, зокрема доступ до необхідних даних та аналітичних матеріалів.

Комунікація є важливим аспектом організації процесу. Необхідно інформувати керівництво та персонал про мету та значення оцінювання, залучати співробітників до

участі та забезпечувати прозорість процесу. Це сприятиме більшій підтримці та впровадженню результатів оцінювання в практику.

Методичне забезпечення процесу оцінювання включає розробку або вибір відповідних методик, критеріїв та показників. Вибір методик залежить від специфіки підприємства, його галузі та стратегічних цілей. Наприклад, для технологічно-орієнтованих підприємств важливим є аналіз інноваційного потенціалу та технологічного рівня.

Критерії оцінювання повинні бути чітко визначені та вимірювані. Вони можуть включати фінансові показники (доходи, прибуток, рентабельність), ринкові показники (частка ринку, зростання клієнтської бази), технологічні показники (кількість патентів, інвестиції в R&D), організаційні показники (ефективність управління, мотивація персоналу) та інші.

Важливо також забезпечити об'єктивність та надійність оцінки. Для цього використовуються стандартизовані методики та інструменти, а також проводиться перевірка та верифікація даних. Можливе використання експертних оцінок для якісних критеріїв, однак необхідно забезпечити їх обґрунтованість та узгодженість.

ПрАТ «Київстар» є провідним оператором телекомунікаційних послуг в Україні, з багаторічним досвідом та високою репутацією на ринку. Компанія надає послуги мобільного та фіксованого зв'язку, широкосмужового інтернету, а також розробляє та впроваджує різноманітні цифрові сервіси.

За роки діяльності «Київстар» став символом якості зв'язку та інновацій в Україні. Компанія активно інвестує в розвиток інфраструктури, впроваджує новітні технології зв'язку, такі як 4G та готується до впровадження 5G. «Київстар» також розвиває екосистему цифрових послуг, включаючи фінансові сервіси, розважальний контент, хмарні рішення та IoT-платформи.

Процес оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» був організований відповідно до описаних вище організаційно-методичних підходів. Компанія визначила метою оцінювання виявлення можливостей для подальшого зростання та підвищення ефективності діяльності в умовах посилення конкуренції та технологічних змін.

Команда оцінювання включала представників різних департаментів, зокрема стратегічного планування, фінансів, маркетингу, технологій та HR. Були залучені також зовнішні експерти для проведення незалежного аналізу та порівняння з міжнародними практиками.

Методичне забезпечення включало використання багатокритеріального аналізу, фінансового та маркетингового аналізу, технологічного аудиту та стратегічного аналізу. Критерії оцінювання були визначені з урахуванням специфіки діяльності компанії та її стратегічних цілей.

Оцінювання показало, що ПрАТ «Київстар» займає лідируючі позиції за багатьма критеріями. Фінансові показники свідчать про стабільне зростання доходів та прибутковості. Ринкова частка компанії є найбільшою в галузі, що підтверджує її сильну ринкову позицію. Технологічний рівень компанії є високим завдяки постійним інвестиціям в інфраструктуру та впровадженню новітніх технологій.

Організаційна ефективність також знаходиться на високому рівні, що відображається в ефективному управлінні, розвинутій корпоративній культурі та високій мотивації

персоналу. Компанія активно розвиває інноваційну діяльність, впроваджує нові продукти та послуги, співпрацює з стартапами та технологічними партнерами.

Незважаючи на високі показники, оцінювання виявило кілька проблемних зон. По-перше, зростання конкуренції з боку інших операторів та нових технологічних компаній вимагає постійного оновлення стратегій та продуктового портфеля. По-друге, швидкі технологічні зміни створюють ризики, пов'язані з необхідністю значних інвестицій та можливим моральним зношенням технологій. По-третє, регуляторні зміни та економічна нестабільність можуть впливати на фінансові результати та операційну діяльність.

Водночас, були виявлені значні можливості для подальшого розвитку. Серед них розширення спектра цифрових послуг, розвиток IoT та Big Data напрямків, співпраця з міжнародними партнерами та вихід на нові ринки.

Для більш наочного представлення результатів оцінювання було складено таблицю, що містить ключові показники конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» у порівнянні з основними конкурентами (табл. 1), що дозволяє порівняти компанії за основними критеріями та виявити їхні сильні та слабкі сторони.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз ключових показників конкурентоспроможності
ПрАТ «Київстар» та основних конкурентів**

Показник	ПрАТ «Київстар»	Vodafone Україна	lifecell
Ринкова частка, %	47	35	18
Кількість абонентів, млн	26	19	9
Дохід, млрд грн	22	16	7
Рентабельність продажів, %	30	25	20
Інвестиції в інновації, млрд грн	5	4	2
Покриття 4G, % території	85	80	70
Рівень задоволеності клієнтів, %	85	80	75
Кількість нових продуктів за рік	15	10	8

Джерело: Офіційні звіти компаній за 2022 рік, аналітичні дані ринку телекомунікацій [7-9]

Аналіз даних таблиці підтверджує лідируючі позиції ПрАТ «Київстар» на ринку телекомунікацій України. Компанія має найбільшу ринкову частку та кількість абонентів, що свідчить про високу довіру споживачів та ефективність маркетингової стратегії. Вищий дохід та рентабельність продажів вказують на фінансову стабільність та ефективне управління ресурсами.

Інвестиції в інновації є значними, що дозволяє «Київстар» впроваджувати нові технології та продукти, забезпечуючи технологічну перевагу над конкурентами. Широке покриття мережі 4G та підготовка до 5G підтверджують високий технологічний рівень компанії. Рівень задоволеності клієнтів також є найвищим серед конкурентів, що вказує на успішну клієнтоорієнтовану політику.

Однак, конкуренти також демонструють позитивну динаміку, інвестують в інновації та розширюють спектр послуг. Це вимагає від «Київстару» постійного оновлення та вдосконалення своєї діяльності.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило важливість організаційно-методичного забезпечення процесу оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств. На

прикладі ПрАТ «Київстар» було продемонстровано, що системний підхід до оцінювання дозволяє не лише визначити поточний рівень конкурентоспроможності, але й виявити стратегічні напрямки для подальшого розвитку.

Аналіз показав, що ПрАТ «Київстар» займає лідируючі позиції на ринку завдяки активній інноваційній діяльності, високому рівню технологічної оснащеності та ефективному управлінню. Компанія успішно впроваджує нові продукти та послуги, задовольняючи потреби клієнтів і випереджаючи конкурентів. Високі фінансові показники, широка клієнтська база та позитивний імідж свідчать про ефективність обраної стратегії.

Проте, в умовах посилення конкуренції та швидких технологічних змін, компанії необхідно продовжувати інвестувати в інновації, розвивати нові напрямки діяльності та вдосконалювати організаційні процеси. Важливим є також посилення міжнародної співпраці, оптимізація бізнес-процесів та підвищення клієнтоорієнтованості.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка та впровадження адаптивних моделей оцінювання конкурентоспроможності, які враховують динамічні зміни ринкового середовища та технологічного прогресу. Зокрема, доцільно дослідити вплив цифрової трансформації та впровадження технологій штучного інтелекту на конкурентоспроможність інноваційних підприємств.

Також важливим є аналіз ролі корпоративної культури та управління людським капіталом у забезпеченні конкурентних переваг. Дослідження ефективних практик мотивації та розвитку персоналу можуть сприяти підвищенню інноваційного потенціалу підприємств.

Крім того, перспективним є вивчення впливу екологічних та соціальних факторів на конкурентоспроможність, зокрема в контексті сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Розробка методик оцінювання стійкості бізнес-моделей та їх впливу на довгострокову конкурентоспроможність може бути корисною для підприємств різних галузей.

Подальші дослідження в цьому напрямі сприятимуть удосконаленню організаційно-методичного забезпечення процесу оцінювання та підвищенню ефективності управління інноваційними підприємствами в умовах сучасних викликів ринкового середовища.

Література

1. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
2. Kotler, P. (2000). *Marketing Management (Millennium Edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
3. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
4. Андрушкевич З.М. Систематизація методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств на засадах маркетинг-логістичного забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 4. С. 28-32
5. Мельник С.І. Формування і розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 1. С. 32-38
6. Карінцева О.І., Лютенко Д.А. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства поліграфічної галузі. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 4. С. 150-161
7. ПРАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers>
8. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/21673832>
9. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

References

1. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
2. Kotler, P. (2000). *Marketing Management (Millennium Edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
3. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
4. Andrushkevych Z.M. Systematyzatsiia metodychnykh pidkhodiv do otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv na zasadakh marketynh-lohistychnoho zabezpechennia. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2011. № 6. Т. 4. S. 28-32
5. Melnyk S.I. Formuvannia i rozvytok innovatsiinoho pidpriemnytstva v Ukraini. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2009. № 6. Т. 1. S. 32-38
6. Karitseva O.I., Liutenko D.A. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu potentsialu pidpriemstva polihrafichnoi haluzi. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*. 2015. № 4. S. 150-161
7. Kyivstar JSC. URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers>
8. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/21673832>
9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiinyi sait. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Stepanova A.A., PhD in economics,
Associate Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Piaduhov A.S., II year of master's degree
Specialized program «Management of Innovative Activities»

ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL SUPPORT FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF INNOVATIVE ENTERPRISES

The organizational and methodological support for the process of assessing the competitiveness of innovative enterprises was explored using the example of Kyivstar JSC. This serves as a crucial element in enhancing their efficiency and adaptability in a dynamic market environment. The theoretical foundations of the concept of competitiveness and the specific features of innovative enterprises were analyzed. The main methods for evaluating competitiveness and their adaptation to the specifics of innovative activities were examined. Particular attention was given to identifying critical success factors, such as innovative strategies, knowledge management, and technological innovations.

A methodological approach was proposed, combining quantitative and qualitative indicators to comprehensively assess the level of enterprise competitiveness. The use of innovative solutions in telecommunications contributes to optimizing business processes, reducing costs, and accelerating entry into new markets, which is particularly important in the context of increasing competition.

An evaluation structure was developed, encompassing the analysis of internal resources, innovative potential, and market opportunities. A practical analysis of Kyivstar JSC's competitiveness was conducted, identifying its strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Based on the results obtained, recommendations were developed to optimize managerial decisions aimed at enhancing the competitive advantages of innovative enterprises.

The proposed methodological recommendations focus on improving the management of innovation activities, contributing to sustainable development and long-term competitiveness. Additionally, promising directions for further research in the field of assessing the competitiveness of innovative enterprises were identified. The implementation of the proposed methods fosters increased innovation activity in enterprises, ensuring their successful operation in the global market.

Keywords: competitiveness, innovative enterprises, evaluation, organizational and methodological support, PJSC "Kyivstar".

Довідка про опублікування тез на VI Міжнародній науковій
конференції «Проблеми та перспективи реалізації та впровадження
міждисциплінарних наукових досягнень» 02.02.2024 / Біла Церква, Україна



Громадська організація «Міжнародний центр наукових досліджень».

Номер запису в Реєстрі громадських об'єднань: 1499141.

Адреса: вул. Зодчих, буд. 40, офіс 103; м. Вінниця, Вінницька обл., 21037.

Організація функціонує як «Відокремлений підрозділ ТОВ «UKRLOGOS Group».

ЄДРПОУ: 44574526

IBAN: UA43305299000026002046104529

Банк ВФ АТ КБ «ПриватБанк»; МФО 305299

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК № 7860 від 22.06.2023.

ДОВІДКА

ПРО ПРИЙНЯТТЯ НАУКОВОЇ РОБОТИ ДО ПУБЛІКАЦІЇ

22.01.2024

Шановний(і) авторе(и):

Степанова Алла Адамівна та Пядухов Андрій Сергійович.

Організаційний комітет з радістю повідомляє, що наукову роботу «Теоретичні аспекти оцінювання інвестиційної привабливості підприємства» прийнято до публікації в збірнику за матеріалами VI Міжнародної наукової конференції «Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень» (02.02.2024; м. Біла Церква, Україна).

Опублікована робота буде доступна з 2 лютого за посиланням:

<https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/02.02.2024>

Електронні сертифікати учасників конференції будуть доступні з 2 лютого.

Конференцію зареєстровано в базі даних науково-технічних заходів УкрІНТЕІ (Посвідчення №38 від 05.01.2024). Матеріали конференції знаходитимуться в відкритому доступі (Open Access) на умовах ліцензії CC BY-SA 4.0 International.

З повагою,

Віце-президент МЦНД
Голова оргкомітету конференції
НАСТАСІЯ РАБЕЙ



ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Степанова А.А.

канд. екон. наук, доцент

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

Пядухов А.С.

Студент 1 курсу магістратури, ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

Інвестиційна привабливість визначається як сукупність факторів та характеристик, які роблять підприємство або проект бажаним для інвесторів. Це поняття охоплює різноманітні аспекти, що впливають на рішення інвестора вкласти свої кошти в конкретний об'єкт.

Інвестиційна привабливість є комплексним поняттям, і її оцінка включає аналіз різноманітних факторів для забезпечення найбільш об'єктивної інформації для потенційних інвесторів [5].

Основні компоненти інвестиційної привабливості:

1. Майновий стан:

- **Активи та ресурси:** Оцінка наявності та якості активів, які можуть гарантувати прибуток інвестору.

- **Інфраструктура:** Розвиненість технічної та соціальної інфраструктури, яка впливає на ефективність бізнес-процесів.

2. Фінансова стійкість:

- **Фінансові показники:** Прибутковість, ліквідність, забезпеченість власним капіталом та інші показники, що свідчать про фінансову стабільність.

3. Ліквідність:

- **Готівковий оборот:** Здатність підприємства швидко трансформувати активи в готівку для забезпечення ліквідності.

4. Прибутковість:

- **Рентабельність проектів:** Здатність інвестиційного об'єкта приносити прибуток на довгостроковій основі.

5. Ділова активність:

- **Маркетингова стратегія:** Ефективність стратегій просування на ринку та здатність пристосовуватися до змін в бізнес-середовищі.

6. Ресурсний потенціал:

- **Людський капітал:** Наявність та кваліфікація персоналу.

- **Технічні ресурси:** Володіння технологіями та обладнанням.

7. Стратегічне розташування:

- **Географічне положення:** Вплив розташування на взаємодію з ринками та інфраструктурою.

8. Інноваційний потенціал:

- **Дослідження та розробки:** Наявність інноваційних проектів та здатність впроваджувати новаторські рішення.

9. Сприятливе законодавство та регулювання:

- **Податкова та правова системи:** Вплив податкових ставок, стабільність законодавства та регуляторних норм на інвестиційний клімат.

10. Ринковий потенціал:

- Споживчий попит: Величина та стабільність попиту на продукцію чи послуги підприємства.

11. Ризикованість інвестицій:

- Оцінка ризиків: Аналіз можливих негативних впливів на інвестиційний проект.

12. Імідж та репутація:

- Бренд: Визнання та довіра інвесторів, партнерів і споживачів [1].

Інтегральні показники в інвестиційному аналізі є комплексним підходом до оцінки різних аспектів функціонування підприємства [2]. Вони дозволяють зіставити та узагальнити різні фактори, враховуючи їх взаємозв'язок. У формуванні інвестиційної привабливості підприємства інтегральні показники використовуються наступним чином:

1. Збалансований підхід:

- Фінансові та нефінансові показники: Інтегральний показник узагальнює економічні та соціальні аспекти діяльності підприємства, враховуючи його фінансову стабільність, ринковий позиціонування, технологічну спроможність та інші аспекти.

2. Фактори конкурентоспроможності:

- Стратегічні показники: Інтегральний аналіз може об'єднати ключові аспекти конкурентоспроможності, такі як якість продукції, ефективність виробництва та інноваційність.

3. Фінансова стійкість:

- Рейтинги кредитоспроможності: Інтегральні оцінки фінансової стійкості ґрунтуються на різних кредитних рейтингах, що визначають здатність підприємства залучати капітал.

4. Соціальна відповідальність:

- Індекси сталого розвитку: Врахування соціальних та екологічних аспектів в інтегральних показниках сприяє створенню позитивного іміджу та збільшенню інвестиційної привабливості.

5. Інноваційний потенціал:

- Коефіцієнти інновацій: Інтегральний показник може враховувати результати наукових досліджень, патенти та інші інноваційні показники.

6. Перспективи ринку:

- Прогнози ринкових тенденцій: Інтегральні оцінки включають аналіз ринкових перспектив та потенційного попиту на продукцію підприємства.

Інтегральні показники сприяють комплексному оцінюванню інвестиційної привабливості, роблячи процес прийняття рішень більш обґрунтованим та ефективним.

Оцінювання інвестиційної привабливості підприємства є ключовим аспектом для інвесторів та бізнесменів, спрямованим на прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та досягнення взаємних цілей. Поняття "інвестиційна привабливість" охоплює комплексний набір факторів, що визначають привабливість підприємства для залучення капіталу.

Для інвесторів важливо враховувати інвестиційну привабливість як стратегічний критерій при прийнятті рішень щодо вкладення коштів. Це включає оцінку ризиків, прогнозування прибутковості та формування різноманітних інвестиційних портфелів для збалансування ризиків та доходності [3].

З точки зору бізнесменів, висока інвестиційна привабливість є ключовим фактором для розвитку та зміцнення позицій на ринку. Залучення капіталу, реалізація нових проектів, зниження вартості капіталу та партнерські відносини

сприяють підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства [4].

Отже, інвестиційна привабливість визначається не лише фінансовими параметрами, але й рядом стратегічних факторів, що впливають на ринкову позицію та перспективи розвитку підприємства. Професійне оцінювання цих аспектів сприяє здійсненню успішних інвестицій та створює сприятливі умови для спільного успіху інвесторів та бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Кухта П.В. (2019). Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. К: Наукова столиця, 2019. 302 с.
2. Овчаренко Т.С., Степанова А.А. (2017). Розробка інвестиційного проекту створення виробничих потужностей на промисловому підприємстві. Актуальні проблеми економіки, 2017. Вип. 5 (191). С. 116–127.
3. Степанова А.А., Деркач О.Г. (2019). Дослідження інвестиційної привабливості підприємств фармацевтичної галузі. Emergence of public development: financial and legal aspects: monograph /Yu. Pasichnyk and etc.: [Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Pasichnyk Yu.]: Collective monograph. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 737 p. Ст. 439-448.
4. Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.
5. Shlesinger, L. (1998). The Real Power of Real Options. Harvard Business Review.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Київстар» за 2020-2023 рр., тис.
грн. [51-54]

Назва рядка	2020	2021	2022	2023
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	8 177 859,0	8 547 281,0	8 257 413,0	8 585 356,0
первісна вартість	15 796 882,0	17 167 026,0	14 349 297,0	15 660 515,0
накопичена амортизація	7 619 023,0	8 619 745,0	6 091 884,0	7 075 159,0
Незавершені капітальні інвестиції	1 303 290,0	1 245 301,0	929 662,0	
Основні засоби	18 148 936,0	21 469 991,0	13 823 556,0	16 291 426,0
первісна вартість	36 409 687,0	41 996 774,0	30 956 871,0	34 575 168,0
знос	18 260 751,0	20 526 783,0	17 133 315,0	18 283 742,0
Інші фінансові інвестиції	699 734,0	763 469,0	171 269,0	110 102,0
Відстрочені податкові активи	159 033,0		358 996,0	139 587,0
Інші необоротні активи	3 207 648,0	2 580 402,0	1 251 405,0	1 568 479,0
Усього за розділом I	31 696 500,0	34 606 444,0	24 792 301,0	26 694 950,0
II. Оборотні активи				
Запаси	65 107,0	140 759,0	51 347,0	37 506,0
Виробничі запаси	65 104,0	136 470,0	46 045,0	37 476,0
Товари	3,0	4 289,0	5 302,0	30,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2 815 721,0	2 052 293,0	664 512,0	872 641,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	241 180,0	167 553,0	87 950,0	150 458,0
з бюджетом	62 335,0	110 624,0	72 173,0	73 795,0

Продовження Додатку Б

Назва рядка	2020	2021	2022	2023
II. Оборотні активи				
з нарахованих доходів	26 174,0	8 663,0	1 537,0	5 327,0
Поточні фінансові інвестиції	-	5 695 031,0	-	
Гроші та їх еквіваленти	4 684 591,0	7 372 688,0	1 219 310,0	1 707 773,0
Витрати майбутніх періодів	189 282,0	235 528,0	123 885,0	195 217,0
Інші оборотні активи	481 670,0	6 612,0	-	2 271,0
Усього за розділом II	8 566 060,0	15 789 751,0	2 220 714,0	3 044 988,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	113 059,0		353,0	72 309,0
Баланс	40 375 619,0	50 396 195,0	27 013 368,0	29 812 247,0

Назва рядка	2020	2021	2022	2023
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	654 763,0	654 763,0	654 763,0	654 763,0
Додатковий капітал	261 260,0	261 320,0	258 294,0	258 294,0
Емісійний дохід	102 338,0	102 338,0	102 338,0	102 338,0
Резервний капітал	132 933,0	132 933,0	132 826,0	132 933,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	20 935 686,0	31 478 276,0	10 383 967,0	11 419 172,0
Усього за розділом I	21 984 642,0	32 527 292,0	11 429 850,0	12 465 162,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	-	15 310,0	-	
Пенсійні зобов'язання	29 735,0	37 363,0	26 994,0	24 277,0

Продовження Додатку Б

Назва рядка	2020	2021	2022	2023
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1 411 880,0		3 870 638,0	6 934 336,0
Інші довгострокові зобов'язання	6 344 485,0	8 040 028,0	2 934 101,0	3 681 646,0
Довгострокові забезпечення	236 275,0	254 560,0	180 173,0	315 052,0
Усього за розділом II	8 022 375,0	8 347 261,0	7 011 906,0	10 955 311,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	777 428,0	89 990,0	140 416,0	59 781,0
Поточна кредиторська заборгованість:				
товари, роботи, послуги	3 654 875,0	3 208 894,0	1 441 544,0	1 946 299,0
розрахунками з бюджетом	1 024 715,0	653 591,0	1 032 911,0	1 124 100,0
у тому числі з податку на прибуток	516 951,0	474 885,0	653 515,0	660 084,0
розрахунками з оплати праці	12 651,0	75 643,0	9 508,0	12 370,0
за одержаними авансами	968 040,0	1 021 183,0	744 678,0	851 597,0
за розрахунками з учасниками	-		3 096 916,0	
Поточні забезпечення	170 357,0	209 569,0	96 396,0	183 376,0
Доходи майбутніх періодів	848 301,0	852 212,0	727 845,0	788 435,0
Інші поточні зобов'язання	2 912 235,0	3 410 560,0	1 281 398,0	1 425 816,0
Усього за розділом III	10 368 602,0	9 521 642,0	8 571 612,0	6 391 774,0
Баланс	40 375 619,0	50 396 195,0	27 013 368,0	29 812 247,0

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Київстар», тис. грн. [51-54]

Назва рядка	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	30 900 973,0	33 165 048,0	25 001 245,0	28 559 150,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13 073 367,0	14 052 407,0	8 468 288,0	9 646 440,0
Валовий: прибуток	17 827 606,0	19 112 641,0	16 532 957,0	18 912 710,0
Інші операційні доходи	252 484,0	229 718,0	200 536,0	217 437,0
Адміністративні витрати	2 357 912,0	2 430 110,0	1 676 040,0	1 865 353,0
Витрати на збут	2 556 755,0	2 468 002,0	1 967 033,0	2 362 458,0
Інші операційні витрати	598 153,0	357 394,0	84 802,0	115 856,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	12 567 270,0	14 086 853,0	13 005 618,0	14 786 480,0
Інші фінансові доходи	155 497,0	588 132,0	80 459,0	48 828,0
Інші доходи	236 812,0	195 065,0	48 668,0	235 778,0
Фінансові витрати	1 226 928,0	1 942 998,0	427 797,0	967 025,0
Інші витрати	17 226,0	2 002,0	93 560,0	166 264,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	11 715 425,0	12 925 050,0	12 613 388,0	13 937 797,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	- 2 198 911,0	- 2 382 460,0	- 2 243 529,0	- 2 670 871,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	9 516 514,0	10 542 590,0	10 369 859,0	11 266 926,0

АНОТАЦІЯ

Пядухов А. С. Організаційно-методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств у сфері телекомунікацій. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 “Менеджмент”, освітньо-наукової програми “Менеджмент інноваційної діяльності”. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є розробка організаційно-методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності інноваційних підприємств на прикладі ПрАТ «Київстар». Роботу присвячено питанням теоретичного обґрунтування конкурентоспроможності, методів її оцінювання та формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. У роботі обґрунтовано основні критерії оцінки конкурентоспроможності, проведено аналіз ринку мобільного зв'язку України, оцінено позиції ПрАТ «Київстар» та запропоновано організаційні заходи щодо вдосконалення управління на інноваційній основі. Уточнено чинники, що впливають на конкурентну перевагу компанії. Визначено напрями вдосконалення інноваційної стратегії підприємства. Запропоновано методiku комплексної оцінки конкурентоспроможності інноваційного підприємства.

Ключові слова: інновації, конкурентоспроможність, інноваційні підприємства, телекомунікації, інноваційна стратегія, SWOT-аналіз, матричні моделі, управління ефективністю, стратегічний аналіз, цифрові технології, 5G, ринок мобільного зв'язку.

SUMMARY

Piadukhov Andrii S. Organizational and Methodological Support for Evaluating the Competitiveness of an Innovative Enterprise in the Telecommunications Sector.

Master's degree in specialty 073 "Management", educational and scientific program "Innovation Management". Taras Shevchenko National University, Kyiv, 2025.

The purpose of the work is to develop organizational and methodological approaches to assessing the competitiveness of innovative enterprises on the example of PJSC "Kyivstar". The work is devoted to the issues of theoretical substantiation of competitiveness, methods of evaluation and the formation of practical recommendations for improving the efficiency of the enterprise. The work substantiates the basic criteria for evaluating competitiveness, analyzing the market of mobile communication of Ukraine, assessing the positions of PJSC "Kyivstar" and proposed organizational measures to improve management on an innovative basis. The factors that influence the competitive advantage of the company are clarified. The directions of improvement of the innovative strategy of the enterprise are determined. The methodology of comprehensive assessment of the competitiveness of an innovative enterprise is proposed.

Keywords: innovation, competitiveness, innovative enterprises, telecommunications, innovation strategy, SWOT analysis, matrix models, performance management, strategic analysis, digital technologies, 5G, mobile communications market.