

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА
УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ**

Студентки II-го курсу ОС Магістр
денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу
Любіч Тетяни Антонівни

Науковий керівник:
Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна

Засвідчую, що в цій дипломній роботі немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Студентка

(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства
протокол № 12 від 9.05.2025 р.

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність конкуренції та її вплив на економічну діяльність підприємства	6
1.2 Конкурентні стратегії: сутність та види	11
1.3 Методи оцінки конкурентної стратегії підприємства.....	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.....	22
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ»	24
2.1. Характеристика ринку телекомунікаційних послуг України	24
2.2. Діагностування конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл»	33
2.3. Оцінка конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл».	43
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II	50
РОЗДІЛ III. ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ».....	51
3.1.....	51
Рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл».....	51
3.2. Ефективність рекомендаційних удосконалень конкурентної стратегії.....	55
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III	59
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

В умовах глобалізації економіки та стрімкого розвитку інформаційних технологій ринок телекомунікаційних послуг набуває стратегічного значення для кожної країни. Він є ключовим фактором забезпечення економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та інтеграції в світовий інформаційний простір. Український ринок телекомунікацій, незважаючи на складні економічні та політичні умови, демонструє динамічний розвиток та значний потенціал.

У час посилення конкурентної боротьби, технологічних змін та зростаючих вимог споживачів, формування та реалізація ефективної конкурентної стратегії є критично важливим фактором успіху для кожного підприємства, що діє на ринку телекомунікацій. Саме тому дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку конкурентної стратегії підприємства на українському ринку телекомунікаційних послуг є актуальним та своєчасним.

Актуальність даної роботи полягає у необхідності дослідження та розробки ефективних конкурентних стратегій для підприємств на українському ринку телекомунікаційних послуг, що є ключовим сектором економіки. Дослідження різних типів конкурентних стратегій та їх адаптація до специфічних умов діяльності на ринку телекомунікацій дозволяє підприємствам визначати найбільш ефективні шляхи досягнення конкурентних переваг, що є важливим для забезпечення їхнього сталого розвитку.

Поняття конкуренції, як економічної категорії та її впливу на діяльність підприємства та ролі в економіці, а також конкурентні стратегії компаній досліджували А. Сміт, Г. Філюк, А. Маршалл, Ф. Найт, Дж. Робінсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, М. Портер, У. Чан Кім, Р. Моборн, Дж. Мур.

Метою роботи є аналіз конкурентної стратегії підприємства та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення (на прикладі ТОВ «Лайфселл»).

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі *завдання*:

- розкрити сутність конкуренції та її вплив на економіку підприємства;
- проаналізувати види конкурентних стратегій;
- розглянути методи оцінки конкурентної стратегії;
- охарактеризувати ринок телекомунікаційних послуг України;
- провести діагностування конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл»;
- оцінити конкурентну стратегію ТОВ «Лайфселл»;
- вивчити міжнародний досвід ведення конкурентної боротьби на ринку телекомунікаційних послуг;
- розробити рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл».

Об'єктом дослідження є конкурентна стратегія ТОВ «Лайфселл».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування конкурентної стратегії підприємств, які функціонують на ринку телекомунікаційних послуг (на прикладі ТОВ «Лайфселл»).

Методи дослідження, що були використані у роботі: абстрактно-логічний, монографічний, метод збору та узагальнення інформації, порівняння, історичний, рейтингових оцінок, спостереження, коефіцієнтний аналіз, табличний та матричний аналізи.

Інформаційна база роботи включає в себе фінансову звітність ТОВ «Лайфселл» за 3 роки (2022-2024 рр.), матеріали дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері оцінки та формування конкурентної стратегії, опубліковані у періодичних виданнях та розміщенні в мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів. Проведе дослідження має практичну цінність для ТОВ «Лайфселл», надаючи комплексний аналіз конкурентної стратегії компанії. Оцінено поточну ефективність конкурентної стратегії, виявлено сильні та слабкі сторони, а також можливості для вдосконалення. Рекомендації, запропоновані в дослідженні, можуть бути безпосередньо використані для

вдосконалення конкурентної стратегії, що сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку.

Елементи наукової новизни:

- узагальнено поняття «конкуренції» та її вплив на економічну діяльність підприємства;
- систематизовано підходи до визначення виду конкурентної стратегії та її оцінки;
- проведено комплексний аналіз ринку телекомунікаційних послуг України;
- запропоновано інтегровану модель, що поєднує фінансові, маркетингові та організаційні показники для комплексної оцінки ефективності конкурентної стратегії;
- розроблено комплекс рекомендацій для вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл».

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел.

Робота виконана на 99 сторінках друкованого тексту, містить 14 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел складається з 65 найменувань.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкуренції та її вплив на економічну діяльність підприємства

Конкуренція як економічне явище існує на всіх рівнях економічних процесів – мега-, мезо-, макро- та мікрорівнях. На кожному з них конкуренція має свої особливості, які впливають зі специфіки функціонування кожного рівня. Разом з тим, підхід до визначення сутності економічної конкуренції в українському законодавстві є узагальненим для всіх рівнів.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», сутність поняття економічна конкуренція, або ж «конкуренція» в економічному контексті, визначається суперництвом між суб'єктами господарювання з метою отримання економічних вимог, створюючи умови, коли один суб'єкт господарювання не може впливати одноосібно на оборотність товару на ринку [13].

В історичному контексті розвитку економічної думки, підхід до визначення конкуренції в економічній перспективі змінювався відповідно до змін ринкових умов (табл 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «конкуренція» в історичній перспективі

Рік	Автор	Характеристика поняття
1	2	3
1776 р.	А. Сміт	Конкуренція – основа суперництва, «невидима рука», що стримує суб'єктів економічної діяльності від надмірного збагачення за рахунок споживачів.
1890 р.	А. Маршалл	Конкуренція – дисциплінує поведінку виробників, змушуючи задовольняти потреби споживачів, та створює умови, за яких, на ринку можуть лишатися лише сильніші виробники.
1921 р.	Ф. Найт	Конкуренція – спосіб шукати нові шляхи розвитку підприємства.
1933 р.	Дж. Робінсон	Конкуренція в реальних ринкових умовах не може бути досконалою, також вона не захищає споживача від несправедливих цін, що встановлюються внаслідок змови

Рік	Автор	Характеристика поняття
1	2	3
		учасників ринку.
1936 р.	Дж. М. Кейнс	Конкуренція в проявах олігополії та монополії може визначати правила ринку, для регулювання цього процесу необхідна участь держави.
1942 р.	Й. Шумпетер	Конкуренція на ринку існує за інновації, а не ціни. Лідер ринку той, хто володіє інновацією, допоки інший гравець не стане власником нової інновації, і займе місце лідера.
1967 р.	Дж. Гелбрейт	Конкуренцію обумовлює влада корпорацій.
1980 р.	М. Портер	Конкуренцію формують 5-ть сил: нові гравці, постачальники, покупці, товари-замінники, боротьба між наявними гравцями ринку.
1996 р.	Дж. Ф. Мур	Конкуренція має бути співробітництвом, що формує бізнес-екосистеми.
2005 р.	У. Чан Кім і Р. Моборн	Конкуренція не повинна існувати. Шлях до успіху – відкриття власного «блакитного океану».
2011 р.	Г. Филюк	Конкуренція – це процес управління конкурентними перевагами з метою досягнення потреб суб'єкта господарювання.

Джерело: складено автором на основі [2, 40, 52].

З розвитком економічних відносин змінювалися підходи до визначення ключових характеристик конкуренції. Більшість вчених розглядали економічному конкуренцію як поняття на мікрорівні. Разом з тим, Дж. М. Кейнс та Дж. Гелбрейт розглядали конкуренцію як важливо частину макроекономічного регулювання, що потребує залученості держави [40]. Представлені погляди вчених у історичному контексті трьох століть, вказують на різні аспекти, що формують поняття конкуренція як на мікрорівні, і як складову макрорівня.

Історичність визначень сутності поняття «конкуренція» створює хибне уявлення про неактуальність деяких з них, втім актуальність кожного з цих визначень доводить доцільність дослідження сутності конкуренції в історичному контексті. Сучасне представлення і розуміння суб'єктами ринку конкуренції є симбіозом усіх попередньо зазначених підходів до визначення конкуренції.

Основою конкуренції є суперництво, що закладене в це поняття ще А. Смітом. Як зазначали А. Маршалл та Ф. Найт саме конкуренція спонукає фірми шукати нові можливості для розвитку, що дає можливість споживачам отримувати кращі продукти

та послуги [2]. Конкуренцію й надалі обумовлює влада корпорацій, як стверджував Дж. Гелбрейт, а лідерство на ринку визначається володінням інновацією, як і казав Й. Шумпетер. Втім, виникає усе більше «блакитних океанів», які так важко знайти, але які так швидко можуть стати лідерами ринку зі своїми інноваціями, як це і зазначають У. Чан Кім і Р. Моборн. Насамперед важливо пам'ятати, що кожне підприємство працює з метою отримання вигод у власних інтересах, що стає можливим за використанням конкурентних переваг, як зазначає Г. Филюк [52]. Підсумовуючи усі ці характерні особливості конкуренції на мікрорівні. варто зауважити, що до нині конкуренцію визначають 5 сил, що були визначені М. Портером: нові гравці, постачальники, покупці, товари-замінники, боротьба між наявними гравцями ринку [40].

Тож конкуренція, що існує між підприємствами є багатоскладовою системою, що включає в себе чимало взаємозалежних елементів. Тим не менш, наведені визначення, що формують різносторонній підхід до тлумачення поняття економічної конкуренції допомагають зрозуміти конкуренцію як складне, багатокомпонентне явище, що виникає на мікрорівні між підприємства. Важливо також зауважити, що у сучасному економічному вченні вирізняють три підходи до визначення сутності поняття «конкуренція» (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Сучасні підходи визначення сутності конкуренції

Джерело: складено автором на основі [2, 6, 15].

Аналізуючи сучасні підходи до трактування поняття «конкуренція», можна зробити висновок, що в дане поняття закладається три основні ролі, які конкуренція виконує на ринку – це механізм, що постійно підтримуємо процес оновлення технологій, ідей на ринку; це базис, що є одним з елементів, який формує структуру ринку, тим самим визначаючи правила гри на ньому, а також це регулятор, що забезпечує вдосконалення товарів та послуг на користь задоволення потреб споживачів, а не виключно для збагачення підприємств.

Конкуренція є невід’ємною частиною функціонування усієї ринкової економіки, несучи в собі важливий вплив на кожен з економічних рівнів. Тож важливим є комплексне дослідження даного поняття та результатів його функціонування не лише у розрізі підприємства, а й споживачів, які купують товари чи послуги, а й держави, що є споживачем благ, які створюють підприємства, а також регулятором конкурентних відносин між ними. Разом з тим, важливо зауважити, що конкуренція несе в собі як позитивні, так і негативні потенційні наслідки, як для самих підприємств, так і для споживачів та держави (табл 1.2).

Таблиця 1.2

Вплив конкуренції на споживача, підприємство, державу

Суб’єкт	Позитивні наслідки	Негативні наслідки
1	2	3
Споживач	<ul style="list-style-type: none"> - ширший та більш якісний асортимент продуктів та послуг; - можливість купувати за більш справедливими цінами у порівнянні з умовами, коли ціну на товар встановлює один продавець на ринку; - постійні оновлення та доступ до вдосконаленої продукції та послуг. 	<ul style="list-style-type: none"> - ймовірність споживання менш якісної продукції за вищі ціни при змові споживачів; - потрапляння в маніпулятивні канали залучення клієнтів; - широкий асортимент з часом може призвести до перенасичення та неможливості отримувати початковий рівень корисності від споживання.
Підприємство	<ul style="list-style-type: none"> - стимулювання до постійного вдосконалення; - підвищення ефективності підприємницької діяльності (зменшення витрат, підвищення продуктивності, тощо) 	<ul style="list-style-type: none"> - важчі умови ведення підприємницької діяльності; - вищі ризики ймовірності настання банкрутства; - втрата потенційних вигод, у порівнянні з ситуацією якби на ринку

Суб'єкт	Позитивні наслідки	Негативні наслідки
1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> - масштабування за рахунок постійного вдосконалення; - підвищення привабливості компанії на фоні невдач конкурентів. 	не було конкурентів.
Держава	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення доходів з податків; - посилення впливу держави на міжнародному рівні; - покращення рівня якості життя в країні; - підвищення інвестиційної привабливості країни. 	<ul style="list-style-type: none"> - соціальний дисбаланс при агресивній конкуренції; - ризики монополізації ринку, що призведе до фінансового дисбалансу у фінансовому стані населення; - нехтування законами, правилами з метою отримання лідерства на ринку; - змови між гравцями ринку, що призведуть до погіршення якості продукції та несправедливого підвищення цін.

Джерело: складено автором на основі [26, 28].

Сутність конкуренції полягає в її фундаментальній ролі у ринкових відносинах, що має вплив не лише на діяльність підприємства, а й споживацькі можливості населення, добробут і міжнародну міць країни. Потенційні негативні наслідки, що несе в собі конкуренція, по своїй суті, і є чинниками, що стимулюють розвиток і підприємства, і покращення рівня задоволення потреб для споживачів, і посилення розвитку держави в цілому. Позитивні наслідки конкуренції водночас і є прямими вигодами, які є ціллю в реалізації конкуренції на мікрорівні. Вони забезпечують постійні стимули для розвитку компаній, удосконалення споживацького досвіду, та укріплення держави.

Основою для реалізації конкуренції є прагнення підприємства до отримання більшого прибутку, що і забезпечується вище переліченими наслідками існування конкуренції.

Отже, конкуренція першочергово має прямий вплив на економіку підприємства, стимулюючи його до розвитку, вдосконалення та постійного прогресу, підсилюючи складність здійснення діяльності, разом з тим стимулюючи до більш стрімкого економічного зростання. Конкуренція є невід'ємною частиною діяльності

підприємства. Залежно від підходу компанії до сприйняття та реалізації себе на ринку з-поміж конкурентів і залежить фінансовий успіх компанії.

1.2 Конкурентні стратегії: сутність та види

Для забезпечення ефективної конкурентної боротьби, що має на меті досягнення виключно позитивних наслідків, підприємства адаптуються до ринкових умов та дотримуються тих чи інших методів ведення конкурентної боротьби. Для забезпечення ефективності в конкуренції важливо розуміти види конкуренції, що можуть існувати в сучасних ринкових відносинах.

Перш за все, варто зауважити, що конкуренція існує на ринках з великою кількістю підприємств, що є конкурентами, та споживачів. Відповідно до цього виникають поняття «конкуренція продавців» та «конкуренція покупців». Поняття «конкуренція продавців» означає боротьбу безпосередніх учасників ринку – підприємств, за лідерство на ринку, покупців та найвигідніші умови діяльності. У той час поняття «конкуренція покупців» означає суперництво між споживачами за найкращі товари за найнижчими цінами [18].

Також в науковій літературі визначають підходи до визначення видів конкуренції за різними класифікаційними ознаками (табл 1.3).

Таблиця 1.3

Види конкуренції

Ознака	Характеристика видів
галузево-територіальна	місцева – в межах певної географічної території (як міста, так і держави)
	галузева – між підприємствами, що працюють в одній галузі
	міжгалузева - між підприємствами, що працюють в різних галузях
	міжнародна - між підприємствами на світовому ринку
кількість учасників	монополістична – велика кількість продавці, конкурентна перевага закладається у відмінній характеристиці продукту
	олігополістична – декілька продавців, що контролюють вхід на ринок
тип організації	досконала – велика кількість продавців та покупців, вільний доступ на ринок
	недосконала – окремі продавці чи покупці впливають на умови, ціни на ринку

Ознака	Характеристика видів
метод боротьби	цінова – зміна ціни при незмінних якостях товару
	нецінова – вдосконалення продукту, умов обслуговування, пакування, доставки, надання додаткових вигод
Законність	добросовісна – ведення конкурентної боротьби з дотриманням норм законодавства
	недобросовісна – порушення законодавства щодо конкурентної боротьби, вдавання до наклепу, шпигунства, тощо

Джерело: складено автором на основі [7, 31].

Для здійснення успішної підприємницької діяльності, а саме економічно вигідної, підприємству необхідно використовувати системний підхід до визначення підходів та видів суперництва. У такому випадку необхідно враховувати чимало факторів, серед яких: позиція компанії на ринку, кількість конкурентів, тип ринку тощо. Увесь цей процес має назву – конкурентна стратегія, як основний визначений план дій щодо досягнення конкурентної переваги на ринку.

У вітчизняній літературі конкурентна стратегія, перш за все, визначається з точки зору наявних ресурсів, що можуть бути використані для її виживання на ринку. Говорячи про виживання підприємства, йдеться про уникнення банкрутства та створення умов для кращого з можливих шляхів існування компанії на ринку. Як було зазначено, саме ресурси компанії відіграють фундаментальну роль у визначенні її конкурентної стратегії, виділяють декілька категорій ресурсів (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Категорії ресурсів підприємства

Джерело: складено автором на основі [46, 47].

Під ресурсами підприємства мається на увазі не лише матеріальні ресурси

(виробничі), а також фінансові, інформаційні, кадрові та часові. Усі ці ресурси компанії визначають можливості її діяльності, і відповідно здатності до виживання та формування відповідної конкурентної стратегії. Отже, було визначено, що ресурси є базисом формування конкурентної стратегії.

Визначившись із наявними ресурсами та їх потенціалом для конкурентної стратегії підприємство важливо розуміти, яку саму стратегію потрібно обрати. Для цього компанії потрібно визначити:

- яке місце компанія займає на ринку (займає лідерську позицію, грає на рівних з іншими учасниками, тільки заходить на ринок чи дотримується стратегії «блакитного океану»);
- основна мета конкурентної стратегії (зайняти більшу частку ринку, чи дотримуватися позиції «виживання», або просто збільшувати дохід у перспективі);
- на якому етапі життєвого циклу знаходиться підприємство [46].

Відповівши на ці питання, підприємству необхідно визначити якої саме конкурентної стратегії воно планує дотримуватися. Тут важливо розуміти специфіку кожної стратегії, та для підприємств з якими характеристика вона підходить. Обираючи конкурентну стратегію підприємства, компанії важливо також зважати на її ресурси та чи відповідають вони вимогам обраної стратегії.

У науковій літературі є декілька підходів до визначення видів конкурентних стратегій. Основоположниками категоризації конкурентних стратегій вважають вчених Ф. Котлера, М. Портера та компанію Arthur D. Little. Ф. Котлер пропонує підхід, що базується на частці компанії на ринку, і вирізняє чотири види конкурентних стратегій: для ринкового лідера, челенджера, послідовника і нішера, в основу конкурентної боротьби покладено маркетингові активності (табл 1.4).

Таблиця 1.4

Види конкурентних стратегій за Ф. Котлером

Назва стратегії	Характеристика стратегії
Стратегія лідера ринку	Застосовна для підприємств, що займають велику частку ринку. Такі компанії визначають тенденції маркетингових активностей на ринку, суттєво впливають на цінову політику, встановлюють передові тенденції розвитку ринку.
Стратегія челенджерів	Основна мета – досягнення лідерства на ринку. Як правило, дана стратегія передбачає наступальні дії як на лідера ринку, так і на інших челенджерів. Визначаючи слабкі сторони конкурентів, челенджер пропонує вигідніші умови, якість та асортимент для споживачів, виборюючи частку ринку.
Стратегія послідовників	Доволі помірною стратегією, найменш ризикова, оскільки послідовники наслідують трендам встановленим лідерами ринку. Мета їх конкурентної політики – підтримка своєї частки ринку, йдучи визначеними шляхами лідерів в напрямку трендів, розвитку та інновацій.
Стратегія нішерів	Основна специфіка – фокусування на окремому напрямку, географічній місцевості, сегменті, на якому немає великих лідерів. Конкурентна політика – ціна=якість.

Джерело: складено автором на основі [49, 30].

Підхід до визначення видів конкурентних стратегій Ф. Котлера ґрунтується на підході до поділу ринкових часток. Є відносно зрозумілим для підприємства в своїй реалізації та розумінні доцільності обраної тієї чи іншої стратегії. Втім, рішення щодо обрання тієї чи іншої конкурентної стратегії Ф. Котлера має прямо корелюватися зі стратегічним баченням керівництва компанії щодо її подальшого розвитку, мети діяльності та візії.

Водночас М. Портер визначає три конкурентні стратегії, що базуються на п'яти силах конкуренції, а саме лідерство за витратами, диференціація продукції, фокусування (концентрація) (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Види конкурентних стратегій за М. Портером

Назва стратегії	Характеристика стратегії
Лідерство за витратами	Основна конкурентна перевага – ціна, продукт має бути стандартизованим, інновації на ринку несуть ризик, оскільки можуть впливати на собівартість і відповідно ціну для споживача.
Диференціація продукції	Дозволяє компанії виділитися унікальними характеристиками продукту, забезпечуючи лояльність споживачів та преміальну ціну, щоб бути ефективною, стратегія потребує постійних інновацій і врахування ризиків, як-от цінова конкуренція та імітація.
Фокусування (концентрації)	Стратегія ефективна для компаній, які можуть спеціалізуватися на ніші, яку важко освоїти конкурентам, особливо за обмежених ресурсів та наявності значних відмінностей між сегментами ринку і незадоволених потреб клієнтів. Потенційними ризиками для компанії, яка використовує дану стратегію є надмірна різниця в цінах з конкурентами, збільшення вимог до товару та поява конкурентів у ще вузких сегментах.

Джерело: складено автором на основі [30, 55].

Підхід М. Портера до категоризації конкурентних стратегій, що включає лідерство за витратами, диференціацію та фокусування, є цінним інструментом для підприємств, які прагнуть досягти стійкої конкурентної переваги. Вибір конкретної стратегії залежить від специфіки галузі, наявних ресурсів та можливостей компанії. При цьому успішне застосування кожної стратегії вимагає врахування ризиків та адаптації до змін ринкового середовища. Важливо зауважити, що дані стратегії не є взаємовиключними, і компанії можуть використовувати їх комбінації для досягнення оптимального результату.

Компанія Arthur D. Little розробила матрицю життєвого циклу ADL, в основу якої покладено дослідження життєвого циклу підприємства з урахування його господарського процесу та конкурентної позиції. Відповідно до класифікації в межах даного методу, конкурентна стратегія компанії базується на її конкурентній позиції (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Види конкурентних стратегій за матрицею ADL

Назва стратегії	Характеристика стратегії
Домінуюча	характерна для підприємств, що є технологічними лідерами, які визначають стандарти для галузі та контролюють дії конкурентів, маючи широкий вибір стратегічних маневрів.
Сильна	підприємства, що займають дану стратегію самостійно визначають свій шлях, використовуючи наявні переваги для досягнення успіху на ринку.
Сприятлива	Підприємства, що характеризуються даною стратегією лідирують у слабоконцентрованих галузях, використовуючи унікальні особливості для завоювання ринкової ніші та поліпшення свого становища.
Міцна	Підприємства з даною конкурентною стратегією спеціалізуються у вузьких, захищених нішах, досягаючи стабільної прибутковості, хоча й обмежуючи свій потенціал для зростання.
Слабка	Підприємства, яким характерна дана конкурентна стратегія мають низьку прибутковість через внутрішні недоліки та обмежені ресурси, потребуючи перегляду стратегії або зважування варіанту виходу з бізнесу.

Джерело: складено автором на основі [8, 30].

У межах побудови матриці життєвого циклу ADL визначаються конкурентні стратегії на основі позиції компанії на ринку, пропонуючи п'ять основних типів: домінуюча, сильна, сприятлива, міцна та слабка. На відміну від підходу М. Портера, який зосереджується на виборі між лідерством за витратами, диференціацією та фокусуванням, в підході в межах матриці ADL підкреслюється адаптація стратегії до поточного стану компанії та галузі, враховуючи життєвий цикл підприємства та рівень його конкурентоспроможності. У той час як М. Портер акцентує на створенні стійкої конкурентної переваги, ADL пропонує більш динамічний погляд, де стратегія змінюється залежно від етапу розвитку компанії. Підхід Ф. Котлера, з іншого боку, фокусується на маркетингових стратегіях, які використовують компанії для задоволення потреб клієнтів, зазвичай класифікують стратегії за цілями зростання ринкової частки або збільшення прибутковості [30].

Отже, конкурентна стратегія є критично важливим елементом успішної діяльності підприємства, спрямованим на забезпечення ефективної конкурентної боротьби та досягнення позитивних результатів. Сутність конкурентної стратегії полягає у виборі та реалізації методів ведення конкурентної боротьби, враховуючи

види конкуренції, які існують у сучасних ринкових відносинах – конкуренція продавців та покупців. Формування конкурентної стратегії базується на ресурсах підприємства, як матеріальних, так і нематеріальних, а також на врахуванні позиції компанії на ринку, мети конкурентної стратегії та етапу життєвого циклу підприємства.

Існують різні підходи до визначення видів конкурентних стратегій, зокрема, підходи Ф. Котлера (стратегії для лідера ринку, челенджера, послідовника та нішера), М. Портера (лідерство за витратами, диференціація продукції та фокусування) та матриця ADL (домінуюча, сильна, сприятлива, міцна та слабка позиції). Вибір конкретної конкурентної стратегії залежить від характеристик підприємства, ринкових умов та цілей діяльності, а її успішна реалізація вимагає системного підходу та постійного аналізу конкурентного середовища.

1.3 Методи оцінки конкурентної стратегії підприємства

Визначення конкурентної стратегії підприємства є одним з ключових етапів в досягненні цілей діяльності підприємства. Формування конкурентної стратегії підприємства не є фінальним процесом, після реалізації стратегії необхідно провести оцінку результатів її реалізації. За необхідності потрібно вносити зміни до попередньої визначеної стратегії підприємства. Тож, конкурентна стратегія – це постійний процес, що потребує вдосконалення протягом усієї життєдіяльності підприємства. У вітчизняній літературі визначають етапи формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства, що сприяє досягнення її цілей за рахунок ефективної реалізації сформованої конкурентної стратегії (рис. 1.3).

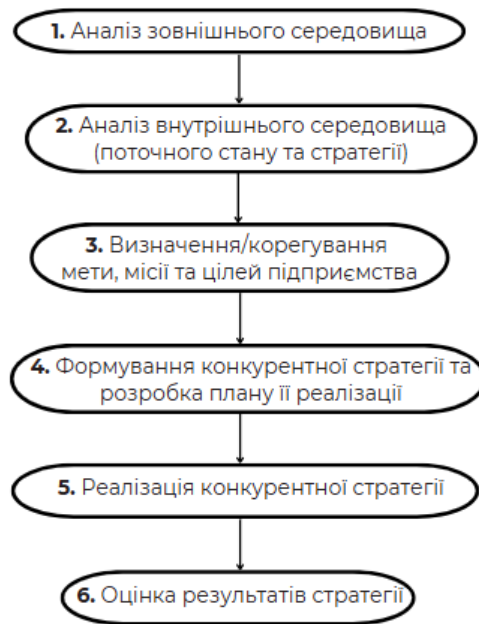


Рис. 1.3. Етапи формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [33, 35].

Реалізація конкурентної стратегії підприємства є поетапним процесом, який вимагає системного підходу та детального аналізу. На першому етапі – аналізі зовнішнього середовища компанії – необхідно виявити можливості та загрози, які можуть вплинути на успішність обраної стратегії. Аналізуючи внутрішнє середовище, підприємство проводить оцінку своїх сильних та слабких сторін, ресурсів, компетенцій та організаційної структури. А також успішність реалізації поточної конкурентної стратегії, якщо така була наявна. На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємство визначає або коригує свою місію, стратегічні цілі та завдання. Мета повинна бути чіткою, вимірюваною, досяжною, релевантною та визначеною в часі, відповідаючи принципу SMART. Цілі повинні бути узгоджені з обраною конкурентною стратегією та відображати бажаний результат діяльності підприємства [35].

При формуванні або оновленні конкурентної стратегії, підприємство має розробити детальний план дій, що слугуватиме дорожньою картою для досягнення стратегічних цілей. Цей процес передбачає кілька ключових етапів:

- необхідно чітко окреслити стратегічні ініціативи, зробити ретельний опис

кожної конкретної дії або проекту, який підприємство планує реалізувати для зміцнення своїх конкурентних позицій;

- наступним кроком є ефективний розподіл ресурсів - підприємство повинно визначити, які саме ресурси: фінансові, людські, технічні – будуть необхідні для кожної стратегічної ініціативи;

- для кожної ініціативи слід визначити конкретні дати початку та завершення, а також проміжні етапи контролю, що дозволить відстежувати прогрес та своєчасно вносити корективи у разі виникнення відхилень від плану;

- ідентифікація потенційних ризиків, які можуть завадити реалізації плану, та розробити заходи для їх мінімізації або уникнення;

- розробка альтернативних сценаріїв дій, у випадку, якщо основний план не спрацює або виникнуть непередбачені обставини, підприємство повинно мати готові запасні варіанти.

Реалізуючи конкурентну стратегію важливо забезпечити ефективну координацію дій різних підрозділів підприємства, мотивацію персоналу та контроль за виконанням поставлених завдань. У процесі реалізації стратегії можуть виникати непередбачувані обставини, які вимагають гнучкості та оперативного реагування.

Останній, але не менш важливий етап – оцінка досягнутих результатів та порівняння їх з запланованими показниками. Для оцінки конкурентної стратегії можуть використовуватися різноманітні методи залежно від результатів, які необхідно отримати, можливостей отримання достовірної інформації, релевантності обраного методу [11].

Для ефективної реалізації конкурентної стратегії необхідно постійно проводити моніторинг ринку, адаптуватися до змін та безперервно вдосконалювати бізнес-процесів, таким чином визначаючи рівень конкурентоспроможності підприємства. Саме тому важливо обирати відповідні методи оцінювання конкурентної стратегії, аби забезпечити отримання найбільш достовірних та релевантних даних.

Наразі існує чимало методів оцінки конкурентної стратегії, за допомогою яких,

можна проаналізувати різні фактори діяльності компанії. Пропонується оцінювати конкурентну стратегію підприємства крізь призму його конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності підприємства може розглядатися як оцінка реалізованої ним конкурентної стратегії, оскільки вона відображає результативність обраного підходу до конкурентної боротьби. Іншими словами, якщо підприємство демонструє високий рівень конкурентоспроможності, це свідчить про ефективність його конкурентної стратегії [29].

У вітчизняній літературі методи оцінки конкурентної стратегії крізь призму конкурентоспроможності класифікують відповідно до різних підходів, як от кількісні, якісні, матричні, за способом оцінювання чи формою представлення результатів, тощо [25].

Оскільки оцінка конкурентної стратегії потребує комплексного підходу, то відповідно є важливим раціональне поєднання обраних методів оцінювання, пропонується класифікувати методи оцінки конкурентної стратегії, що розмежовує підходи до оцінки на кількісні, якісні та змішані (рис 1.4).



Рис. 1.4. Методи оцінки конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [3, 11, 12, 25, 29].

У науковій літературі представлено чимало методів оцінки конкурентної стратегії, що класифікуються за різними критеріями, зокрема за кількістю показників, якістю аналізу, матричним підходом, способом оцінювання та формою представлення результатів. Зважаючи на необхідність комплексного підходу, раціональним є поєднання обраних методів оцінювання. Тому пропонується класифікувати методи оцінки конкурентної стратегії на кількісні, якісні та змішані, що дозволяє охопити різні аспекти діяльності підприємства та забезпечити всебічну оцінку ефективності обраної стратегії. Застосування комбінації цих методів дозволяє отримати більш об'єктивну та обґрунтовану оцінку конкурентної стратегії, враховуючи як кількісні показники, так і якісні характеристики діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

В економічній теорії, конкуренція розглядається як фундаментальна сила, що стимулює прогрес та ефективність на ринку, забезпечуючи споживачів ширшим вибором якісних товарів і послуг. З плином часу уявлення про сутність конкуренції еволюціонували, віддзеркалюючи зміни в економічних реаліях і породжуючи різноманітні підходи до її трактування. Водночас, саме підприємствам необхідно не лише розуміти сутність конкуренції, але і активно адаптуватися до її умов, обираючи та реалізуючи ефективні конкурентні стратегії.

Конкурентна стратегія, як системний план дій, спрямована на досягнення стійкої конкурентної переваги, базується на глибокому аналізі внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх ринкових умов. Різні теоретичні підходи, запропоновані Ф. Котлером, М. Портером та компанією Arthur D. Little, пропонують різні погляди на класифікацію конкурентних стратегій, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Важливо усвідомлювати, що успішність конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи специфіку галузі, доступні ресурси, організаційні компетенції та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Зважаючи на динамічність конкурентного середовища, недостатньо просто сформулювати стратегію – необхідний постійний моніторинг та оцінка її ефективності. Оцінка конкурентної стратегії, в свою чергу, вимагає комплексного підходу, що поєднує кількісні показники, якісні характеристики та експертні оцінки. Використання різноманітних методів оцінювання, таких як аналіз фінансових показників, опитування споживачів, оцінка конкурентоспроможності та SWOT-аналіз, дозволяє отримати повну картину ефективності обраної стратегії та вчасно внести необхідні корективи. Належним чином оцінена та скоригована конкурентна стратегія забезпечує підприємство конкурентними перевагами та виводить компанію на лідерські позиції. Важливим елементом залишається безперервний моніторинг та

при необхідності впровадження інновацій на підприємстві. Тож в результаті, ефективна конкурентна стратегія, підкріплена регулярним оцінюванням проміжних результатів, є запорукою успішного функціонування підприємства в сучасному конкурентному середовищі, сприяючи його довгостроковому розвитку та прибутковості.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ»

2.1. Характеристика ринку телекомунікаційних послуг України

Сектор телекомунікаційних послуг є важливою складовою української економічної системи, будучи критично важливим інструментом для обміну інформацією всередині країни та за її межами. Специфіка даного сегменту ринку зумовлена структурою, що базується на розподілі за типами послуг, які надаються компаніями, та географічною розгалуженістю, оскільки присутні як великі загальнонаціональні гравці, так і невеликі місцеві фірми. Телекомунікації є важливим вектором розвитку країни в умовах проблем повномасштабної агресії росії в Україні та в епоху інформаційної економіки, де відомості та їх передача та обробка є базовим елементом прогресу держави.

Надійність та ефективне функціонування сегменту телекомунікацій України створюють фундамент для функціонування інших економічних сфер, держави та соціуму. Ця індустрія сприяє швидкому та інтерактивному обміну інформацією. Саме тому її прогрес повинен відбуватися прискореними темпами порівняно з іншими економічними секторами і виступає ключовим фактором у коротко- та довгостроковій перспективі. Сфера телекомунікацій безпосередньо впливає на показники конкурентоздатності економіки України.

Протягом останніх років телекомунікаційна галузь істотно збільшила темпи росту, її частка у структурі національного ВВП неухильно зростає. Послуги стільникового зв'язку та інтернету набувають особливого імпульсу, навіть у складних умовах сучасності.

Разом з тим, через наслідки бойових дій, понад 720 національних операторів зазнали великих збитків. Відмічаються руйнування цифрової інфраструктури, знешкодження або пограбування сотень кілометрів спеціалізованого кабелю та устаткування. За фактом, біля 25% від загальної кількості українських інтернет мереж відчували на собі негативний вплив.

Проблеми сьогодення змусили телекомунікаційні організації видозмінити свою роботу. На сьогодні споживачі віддають перевагу мережам, які здатні до автономної роботи в умовах аварійних відключень електропостачання та інших кризових ситуацій. Наразі навіть представники малого підприємництва проявляють зацікавленість доступом до мережі із гарантіями функціонування у важких умовах.

Сьогодення в Україні, що змінилося під впливом постійних обстрілів з боку росії, зробили сектор телекомунікацій ще більш адаптованим та безперебійним. Не дивлячись на усі перешкоди, мобільний інтернет та зв'язок залишався доступним для споживачів навіть в екстремальних випадках. Спеціалісти забезпечували стабільну роботу мереж, застосовуючи генератори для живлення базових станцій та завчасно оновлювали обладнання у відповідності до умов. До того ж, через тривале використання гаджетів, суттєво збільшилось і навантаження на мережі. Згідно з статистичними даними, зв'язок в Україні повернувся до показників, що були до війни, за рівнем якості та продовжує рости. Зацікавленість у фіксованих та стільникових послугах зростає з кожним днем.

Ключовими учасниками сектору є провайдери та оператори телекомунікаційних послуг:

- оператори – це бізнес-суб'єкти, які володіють правом на здійснення діяльності в сфері, із правом проведення технічного обслуговування та використання мереж телекомунікацій;

- провайдерами є бізнес-суб'єкти, що мають право на здійснення діяльності у телекомунікаційній сфері без права технічного обслуговування та застосування мереж та надання у використанні окремих каналів зв'язку [49].

Товарними межами ринку телекомунікаційних послуг України є сервіси, що надаються провайдерами та операторами телекомунікацій. Відповідно до даних Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку, до них належать: мобільний зв'язок, стаціонарний інтернет, стаціонарний телефонний зв'язок

(голосові послуги) та інші послуги (рис. 2.1).

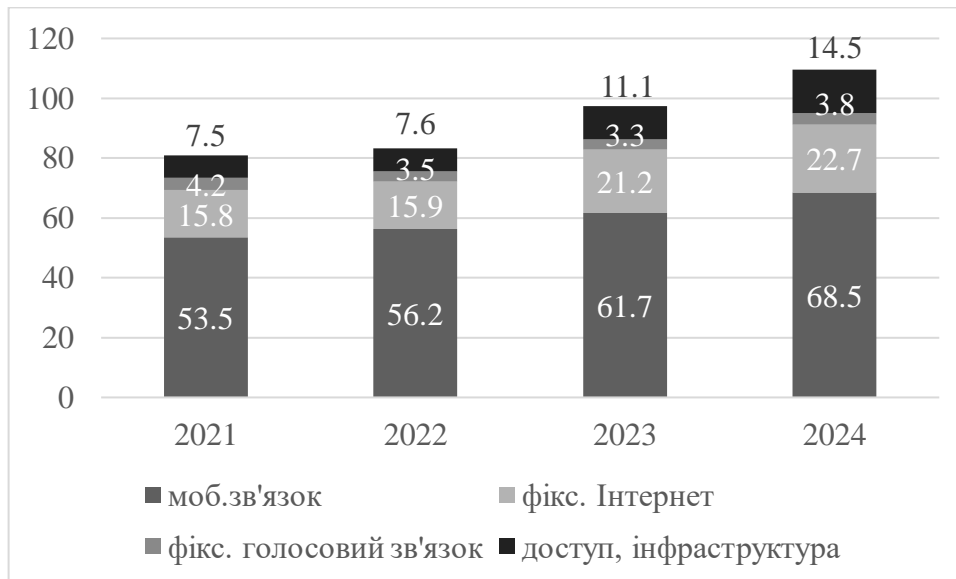


Рис. 2.1 Динаміка доходів у сфері електронних комунікацій у розрізі послуг у 2021-2024 рр., млрд грн

Джерело: складено автором на основі [41, 42, 43, 44].

Територіальні межі ринку охоплюють не лише Україну, а й решту країн, де доступне підключення до роумінгу українських SIM-карт.

Відповідно до Постанови № 218 від 31.05.2023 Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку, часові межі дослідження ринку послуг охоплюють приймні рік, що перед датою аналізу ринку і до моменту виникнення суттєвих змін на ньому. Отже, у даному випадку часові межі ринку телекомунікаційних послуг охоплюють період з 2021 року [38].

Ринок здебільшого представлено найбільшими національними операторами та масштабними підприємствами. Проте, існують і гравці, що представляють малий та середній бізнес, наприклад місцеві провайдери, оператори.

До переліку телекомунікаційних компаній входять усі підприємства України позначені КВЕД:

- 61.10 Діяльність у сфері провідного електровз'язку;

- 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку;
- 61.30 Діяльність у сфері супутникового електрозв'язку;
- 61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку [49].

Станом на 2024 рік на ринку телекомунікаційних послуг України діє 5346 компанії, з яких 1216 фізичні особи-підприємці. Список найбільших за виручкою компаній очолює ПрАТ «КИЇВСТАР» (рис. 2.2). У трійку лідерів також входять ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» та ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ». Усі три компанії є національними операторами мобільного зв'язку та інтернету.

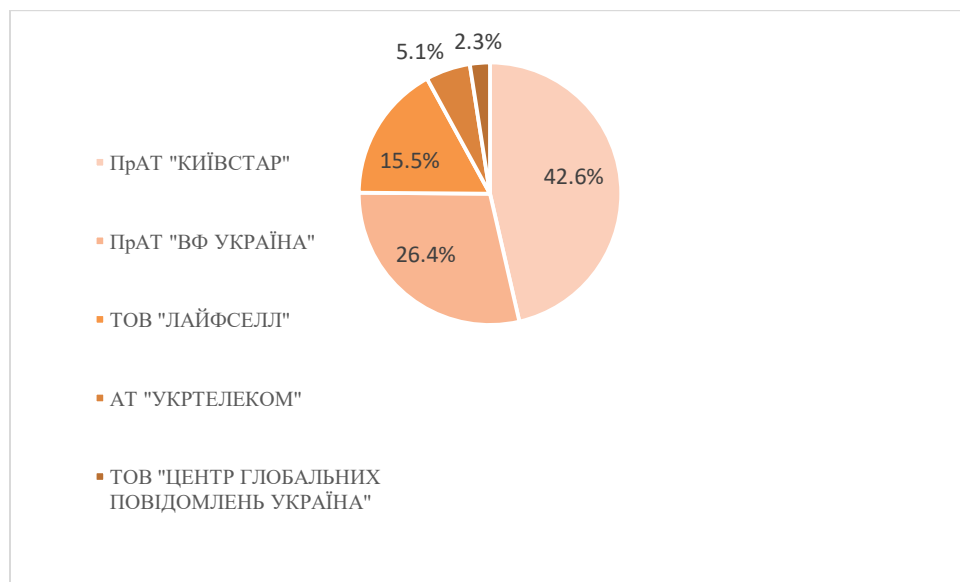


Рис. 2.2. Топ-5 компаній телекомунікаційного ринку України за рівнем доходу у 2024 р.

Джерело: складено автором на основі [48, 49]

Зважаючи на наявну інформацію про розподіл ринкових часток між ключовими учасниками ринку, важливим кроком є аналіз рівня концентрації ринку. Ринкова концентрація – це показник, що характеризує кількість діючих на ринку підприємств та їх відносні частки, що є непрямим свідченням розвитку конкуренції [45, с. 197]. А.Ігнатюк описує ринкову концентрацію як атрибут його структури, що відображає відносний розмір та кількість компаній, які постачають продукцію на ринок [14, с. 87].

Концентрація ринку вимірюється за допомогою великої кількості показників,

оскільки на ринку присутні більше 5000 учасників, найбільш достовірним буде використання для розрахунку індексу концентрації (CR).

Коефіцієнт концентрації, який виражається у відсотках або частках, демонструє частку найбільших підприємств у структурі визначеного галузевого ринку. Як правило, із збільшенням величини даного показника, збільшується і ступінь зосередженості галузевого ринку, що вказує на послаблення змагальності та домінування провідних гравців на ринку [20, с. 20-21].

У практиці аналізу галузевих ринків, зокрема їх структури, найбільшого поширення набув саме коефіцієнт концентрації [8, с. 214]. В Україні, згідно з чинним законодавством, необхідно визначати ринкові частки, що припадають на одного, трьох та п'ятьох найбільших суб'єктів господарювання, тобто розраховувати показники CR1, CR3 та CR5 [20, с. 20-21].

Для визначення рівня концентрації на ринку телекомунікаційних послуг спрешу обрахуємо коефіцієнт кореляції для трьох найбільших за часткою підприємств за 2021-2023 рр. за формулою:

$$CR_n = \sum_{i=1}^n S_i \quad (2.1)$$

де S_i – відсоток продажів i -го продавця у сукупному обсязі реалізації продукції конкретного асортименту на галузевому ринку, %;

n – загальна кількість підприємств галузевого ринку, що враховані для обчислення коефіцієнта.

На рис. 2.3 наведено динаміку рівня концентрації на ринку телекомунікаційних послуг за 2021-2023 рр. для компаній з найбільшими частками ринку – ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ УКРАЇНА», ТОВ «Лайфселл».

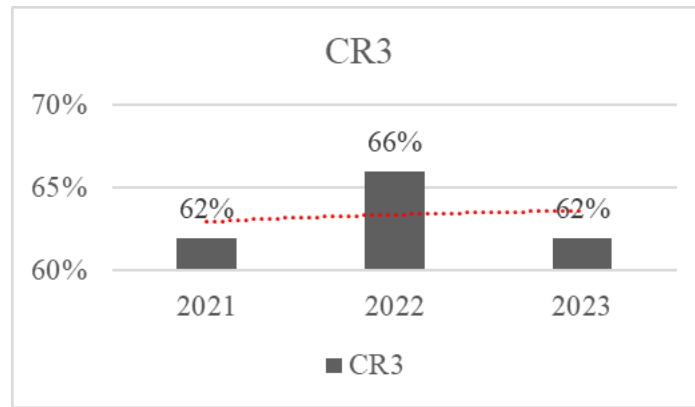


Рис. 2.3. Динаміка рівня концентрації на ринку телекомунікаційних послуг за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [48, 49]

Протягом досліджуваного періоду значення коефіцієнта концентрації знаходиться в межах $45\% < CR3 < 70\%$, отже ринок телекомунікацій України у період з 2021 по 2023 рр. є високонцентрованим.

Тож відповідно до проведеної оцінки за коефіцієнтом концентрації ринок є телекомунікаційних послуг є помірно концентрованим, що спричинено декількома причинами. Перш за все, спектр послуг досліджуваного ринку є доволі широким і найбільші гравці ринку не забезпечують усі з них. По друге, особливості надання послуг вимагають наявності необхідного інфраструктурного забезпечення, яке є дорогавартісним.

Також для розрахунку рівня концентрації з урахуванням усіх часток на ринку підприємств використовують індекс Херфіндаля-Хіршмана. Оскільки на ринку телекомунікацій України у 2024 році функціонувало близько 5374 компаній, результати розрахунку даного показника можуть бути недостовірними, навіть при використанні «закону великих чисел».

Втім, враховуючи той факт, що найбільші лідируючі частки ринку займають три компанії – мобільні оператори, що різняться характером послуг від інших учасників ринку телекомунікаційних послуг, пропонується розрахувати індекс Херфіндаля-Хіршмана для ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» та ТОВ «Лайфселл».

$$HHI = \sum_{i=1}^n qi^2 \quad (2.2)$$

де qi – частка продажів кожного з мобільних операторів;

i -й фірми в загальному обсязі ринку трьох операторів мобільного зв'язку України;

n – кількість фірм в галузі.

HHI = 3883, що свідчить про те, що ринок мобільних операторів в Україні, в межах ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» та ТОВ «Лайфселл» є високонцентрованим.

Незважаючи на складну економічну ситуацію в країні, ринок телекомунікацій демонструє стійкі тенденції до зростання. Зокрема, у 2023 році ринок не лише відновився до довоєнних показників, але й показав значний ріст. Попит на мобільні послуги та активні SIM-карти серед населення постійно зростає, що свідчить про можливість для подальшого розширення ринку та збільшення клієнтської бази.

Аналіз концентрації ринку за допомогою коефіцієнтів концентрації (CR) показав, що ринок телекомунікацій України є високонцентрованим. Значення коефіцієнта концентрації для трьох найбільших гравців (CR3) знаходиться в межах 45%-70%. Розрахунок індекс Херфіндаля-Хіршмана для ринку мобільних операторів в Україні, в межах ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» та ТОВ «Лайфселл», показав, що такий ринок є високонцентрованим. Великі оператори також мають значну клієнтську базу, яку складно переманити новим конкурентам, особливо за умови розвинених програм лояльності та звичок споживачів.

Для глибшого вивчення конкурентного стану ринку телекомунікацій України, аналізу факторів конкурентного тиску та ідентифікації типу ринку, доцільно застосувати експертну оцінку учасників ринку на основі моделі п'яти сил М. Портера [37, с. 390].

Для оцінювання впливу окремих факторів конкурентного середовища використаємо 3-бальну шкалу, де 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив. За кожною конкурентною силою обчислюється середнє

значення її впливу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Визначення типу ринку телекомунікацій України на основі п'яти сил М. Портера

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактора	Оцінка фактора в балах		
			1	2	3
Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єра	значна економія на масштабах збуту	X		
		високий рівень фінансових інвестицій			X
		консерватизм існуючої системи постачання	X		
		низький ступінь диференціації продукції			
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	необхідність залучення постійних покупців		X	
		відсутність активної маркетингової політики	X		
		низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства		X	
		слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		X	
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк) 1,5					
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	перевагу отримує товар з нижчою ціною			X
		тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів	X		
		відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		X	
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	поява великої кількості товарів-замінників, отриманих у результаті дублювання відомих товарних марок	X		
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз) 1,75					
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	високий ступінь організації споживачів		X	
		великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів	X		
	3.2. Торговельна сила Споживачів	високий ступінь стандартизації продукції			X
		висока мінливість смаків і вподобань	X		

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактора	Оцінка фактора в балах		
			1	2	3
		споживачів щодо товарів підприємства			
		зростання рівня інформованості покупців про товари		X	
		висока цінова еластичність товару	X		
Середнє значення сили впливу покупців (I _{пок.}) 1,66					
4. Конкурентна сила Постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	необмежені можливості підприємства у виборі постачальника		X	
		тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		X	
		низька вартість переходу до іншого постачальника	X		
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	відсутність власних оборотних коштів		X	
		нестача обладнання	X		
Середнє значення сили впливу постачальників (I _{пост.}) 1,57					
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	узагальнений показник інтенсивності конкуренції	X		
		наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів		X	
		сильними конкурентами є невеликі ринки			X
		незначний приріст попиту на товар підприємств			X
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних Підприємств	вдале місце розташування підприємства	X		
		відсутність дослідження конкурентів	X		
		досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг	X		
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами (I _к) 1,71					

Джерело: складено автором на основі [37, с. 390]

За результатами цінювання конкурентних сил розраховано коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства ($K_{\text{впливу}}$):

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I_{\text{нк}} + 0,2 * I_{\text{тз}} + 0,3 * I_{\text{пок}} + 0,1 * I_{\text{пост}} + 0,2 * I_{\text{к}} \quad (2.3)$$

Отже, відповідно до проведено аналізу на основі моделі п'яти сил М. Портера, коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства ($K_{\text{впливу}}$) становить 1,647. Відповідно ринок телекомунікацій України є ринком олігополії, що свідчить про те, що на ринку домінують, у даному випадку, три великі

фірми.

Галузь характеризується структурою, що базується на розподілі за типами послуг та географічною розгалуженістю, з присутністю як великих національних гравців, так і невеликих місцевих фірм, і відіграє ключову роль у розвитку країни, особливо в умовах повномасштабної війни та інформаційної економіки.

Не зважаючи на збитки, завдані багатьом операторам через військові дії, сектор телекомунікацій продемонстрував адаптивність та стійкість. Зростає попит на надійні мережі, здатні працювати в кризових умовах, що змушує компанії модернізувати обладнання та використовувати інноваційні рішення. Ключовими гравцями на ринку є провайдери та оператори телекомунікаційних послуг, які надають широкий спектр послуг, включаючи мобільний зв'язок, фіксований інтернет та телефонний зв'язок.

Аналіз ринкової концентрації за допомогою коефіцієнта концентрації показав, та розрахунку індексу Херфіндаля-Хіршмана для ринку мобільних операторів виявив високий рівень концентрації. Це пояснюється високими бар'єрами для входу на ринок мобільного зв'язку та домінуванням трьох великих операторів. Оцінка на основі моделі п'яти сил М. Портера дозволила визначити тип ринку телекомунікацій України як олігополію. Розрахований коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства становить 1,647, відповідно на ринку домінують три великих гравці, а також високі бар'єри для входу на ринок.

2.2. Діагностування конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл»

ТОВ «Лайфселл» є українським провайдером електронних комунікацій, що надає послуги мобільного зв'язку та передачі даних на основі високошвидкісного інтернету.

До осені 2024 року материнською компанією була Turkcell İletişim Hizmetleri A.S. (Туркселл) із штаб-квартирою в Стамбулі, опісля ТОВ «Лайфселл» перейшла у власність інвестиційної фірми NJJ Holding.

На кінець 2023 року, ТОВ «Лайфселл» контролювало 99,9% долі у статутному капіталі власної філії ТОВ «Пейселл», формуючи спільно Групу лайфселл.

До переліку цифрових продуктів lifecell входять:

- месенджер ВіР;
- хмарне сховище lifebox;
- сервіс мобільних платежів;
- застосунки Журнали, TV+, lifecell music;
- інтернет-портали «Дитячий світ», Kidster, BeFit, Men's live, Be Woman та ін.

З 2019 року оператор активно впроваджує проєкти з «інтелектуального управління» ресурсами, «розумного освітлення», спостереження за станом довкілля, посилення безпеки громадян, а також інші рішення IoT. Компанією було підписано ряд меморандумів та декларацій про співпрацю з міськими та обласними адміністраціями, які мають на меті сприяння переходу українських міст і областей на цифрові технології, а також реалізацію концепції Smart City.

Крім того, оператор пропонує широкий спектр Big Data-сервісів для B2B-сектору та місцевих органів влади, серед яких Omnicell (маркетингова платформа для масових розсилок через SMS, Viber, ВіР і Telegram, що дозволяє здійснювати сегментацію аудиторії за віком, статтю, місцем проживання та ін.) [62, 64].

Основні відомості про компанію ТОВ «Лайфселл» наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні відомості про ТОВ «Лайфселл»

Характеристика	Показник
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Лайфселл»
Скорочена назва підприємства	ТОВ «Лайфселл»
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Місцезнаходження юридичної особи	вул. Солом'янська 11А, Київ 03110, Україна
Ідентифікаційний код юридичної особи за ЄДРПОУ	22859846

Характеристика	Показник
Дата проведення державної реєстрації	12.12.1994
Статутний капітал (грн)	12 711 848 745 грн
Власники	Ніель Ксав'є, Брюно, Ерве, 100%
Кількість працівників (2024 рік)	1024
Основний вид діяльності	61.20 Діяльність у сфері безпроводового електров'язку

Джерело: складено автором на основі [61, 62, 64].

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Лайфселл» проаналізовано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Лайфселл»

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2022	2023	2024	2023	2024	2023	2024
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	9 411 748	11 712 123	13 352 771	2 300 375	1 640 648	24	14
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,67	0,59	0,62	-0,08	0,03	-11,9	5,1
Валовий прибуток (+) або збиток (-) звітного періоду, тис. грн.	3 124 112	4 839 324	5 038 678	1 715 212	199 354	54,9	4,1
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	1 188 104	3 135 900	2 936 748	1 947 796	-199 152	163,9	-6,4
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	972 269	2 567 707	2 402 114	1 595 438	-165 593	164,1	-6,4
Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол.	814	927	1 024	113	97	13,9	10,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на кінець року, тис. грн.	553 755	347 225	360 056	-206 530	12 831	-37,3	3,7

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2022	2023	2024	2023	2024	2023	2024
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	1 349 427	1 339 321	1 691 356	-10 106	352 035	-0,7	26,3

Джерело: складено автором на основі [61, 62, 64].

Протягом 2022-2024 років підприємство ТОВ «Лайфселл» демонструвало динамічне зростання чистої виручки, що свідчить про адаптивність та ефективність стратегії компанії в умовах воєнного часу та зміни споживчих пріоритетів. У 2022 році виручка зросла на 928,061 тис. грн, досягнувши 9 411 748 тис. грн (темп росту 11%). Значний приріст у 2023 році – 2 300 375 тис. грн, до 11 712 123 тис. грн (темп росту 24,4%) – може бути наслідком збільшення попиту на мобільний інтернет та роумінг у зв'язку з міграцією населення та потребою підтримувати зв'язок з рідними за кордоном. У 2024 році приріст виручки сповільнився до 1 640 648 тис. грн (13 352 771 тис. грн, темп росту 14%), що може бути пов'язано з насиченням ринку, посиленням конкуренції та певним відновленням економічної активності всередині країни.

Зниження витрат на 1 грн продукції у 2023 році до 0,59 грн (-11,9%) свідчить про оптимізацію операційних процесів, переналаштування мережі та використання більш енергоефективного обладнання, що особливо актуально в умовах енергетичної кризи. Зростання цього показника у 2024 році до 0,62 грн (5,1%) пов'язане з інфляційними процесами, збільшенням вартості пального для генераторів, необхідних для підтримки зв'язку під час відключень електроенергії, а також витратами на відновлення пошкодженої інфраструктури.

Зростання валового прибутку у 2022 (14,3%) та особливо у 2023 (54,9%) роках вказує на ефективне управління доходами та витратами, успішну реалізацію акцій та тарифних планів, орієнтованих на потреби користувачів під час війни (наприклад, збільшення обсягу даних, безкоштовні хвилини на дзвінки за кордон). Сповільнення темпів росту в 2024 (4,1%) пов'язане з необхідністю стримування цін через зниження

купівельної спроможності населення та посиленням конкуренції з боку інших операторів, які також пропонують вигідні умови.

Значний стрибок фінансових результатів від звичайної діяльності у 2023 році (163,9%) відображає успішну адаптацію компанії до нових реалій, впровадження ефективних управлінських рішень та запуск затребуваних сервісів. Зменшення цього показника у 2024 році (-6,4%) є наслідком збільшення витрат на відновлення пошкодженої інфраструктури, благодійну допомогу та соціальні проєкти, а також маркетингові витрати для залучення та утримання абонентів.

Динаміка чистого прибутку в цілому корелює з фінансовими результатами від звичайної діяльності, демонструючи значне зростання у 2023 році (164,1%) та певне зниження у 2024 році (-6,4%). На чистий прибуток, крім операційних факторів, також впливають податкові зміни та інші непередбачувані обставини.

Постійне збільшення кількості працівників у 2023 (13,9%) та 2024 (10,5%) роках свідчить про розширення діяльності компанії, впровадження нових проєктів та потребу у кваліфікованих фахівцях для підтримки та розвитку мережі, особливо в умовах воєнних дій. Також компанія активно залучає ІТ спеціалістів, оскільки інвестує кошти в інноваційні рішення.

Зменшення дебіторської заборгованості у 2023 році (-37,3%) відображає більш жорстку політику компанії щодо оплати послуг, впровадження передоплати або успішні заходи щодо стягнення боргів. Незначне зростання у 2024 році (3,7%) пов'язане з економічною нестабільністю та затримками платежів з боку окремих клієнтів.

Зростання кредиторської заборгованості у 2024 році (26,3%) пов'язане з розширенням інвестиційних проєктів з відновлення та модернізації інфраструктури, закупівлею обладнання та збільшенням обсягів споживання енергоресурсів. Також, збільшення кредиторської заборгованості викликане залученням додаткового фінансування для підтримки поточної діяльності.

Фінансові показники компанії ТОВ «Лайфселл» за 2022-2024 рр. демонструють

адаптивність та стійкість компанії до викликів воєнного часу. Зростання виручки та прибутковості у 2022 та 2023 роках свідчить про ефективну стратегію та здатність задовольняти потреби користувачів. Сповільнення темпів росту окремих показників у 2024 році вимагає більш глибокого аналізу та корегування бізнес-процесів для забезпечення подальшого стабільного розвитку компанії в умовах невизначеності. Важливо звернути увагу на управління витратами, дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також активно впроваджувати інноваційні рішення для підтримки конкурентоспроможності.

Дослідження діяльності підприємства є змістовним при аналізі як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Таким чином, визначивши позитивну динаміку в фінансово-господарському стані ТОВ «Лайфселл», також можливі зони для вдосконалення, необхідним є визначення поточної позиції компанії на ринку та конкурентної стратегії.

Як було з'ясовано, «Київстар», «ВФ Україна» та «Лайфселл», найбільші оператори мобільного зв'язку, контролюють понад 60% ринку, що відчить про високу концентрацію на ринку. Оскільки найбільшою часткою доходу таких компаній є прибуток з надання послуг мобільного зв'язку, в контексті дослідження конкурентних позицій «Лайфселл» доцільно проаналізувати показник перенесення номеру.

Протягом 2024 року 340,6 тисячі українців змінили мобільного оператора зі збереженням номера телефону. Найбільше людей перейшло від «Київстара». За даними Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК), за 2024 рік 207,1 тисячі номерів було перенесено від «Київстара». Водночас у «Київстар» від інших операторів перейшли лише 16,6 тисячі абонентів. Це свідчить про значний відтік клієнтів від «Київстара», що є результатом незадоволеності послугами та високими тарифами [32].

Тим часом більшість номерів від інших операторів було перенесено до Лайфселл а саме 269,76 тисячі номерів. Це показує високу привабливість «Лайфселл»

для нових клієнтів, що може бути наслідком конкурентних тарифів, кращої якості послуг або успішних маркетингових кампаній. Водночас з lifecell пішли лише 22,9 тисячі номерів, що свідчить про високий рівень лояльності клієнтів до цього оператора.

На другому місці за кількістю перенесених номерів є оператор Vodafone, з якого за рік пішли 109,5 тисячі людей. За цей же період до Vodafone прийшли від інших операторів 54,1 тисячі абонентів. Це свідчить про те, що Vodafone також втрачає клієнтів, хоча й не в такому масштабі, як «Київстар».

Загалом, аналіз показника перенесення номеру демонструє (рис. 2.4), що «Лайфселл» має сильні конкурентні позиції на ринку мобільного зв'язку в Україні. Активне залучення нових абонентів паралельно зі збереженням існуючої клієнтської бази підкреслює успішність стратегій ТОВ «Лайфселл», спрямованих на зростання та утримання аудиторії. Такі результати досягнуто завдяки конкурентним тарифним пропозиціям, високій якості зв'язку та ефективним маркетинговим кампаніям, що дозволяє компанії зміцнювати свої ринкові позиції в умовах інтенсивної конкуренції [32].

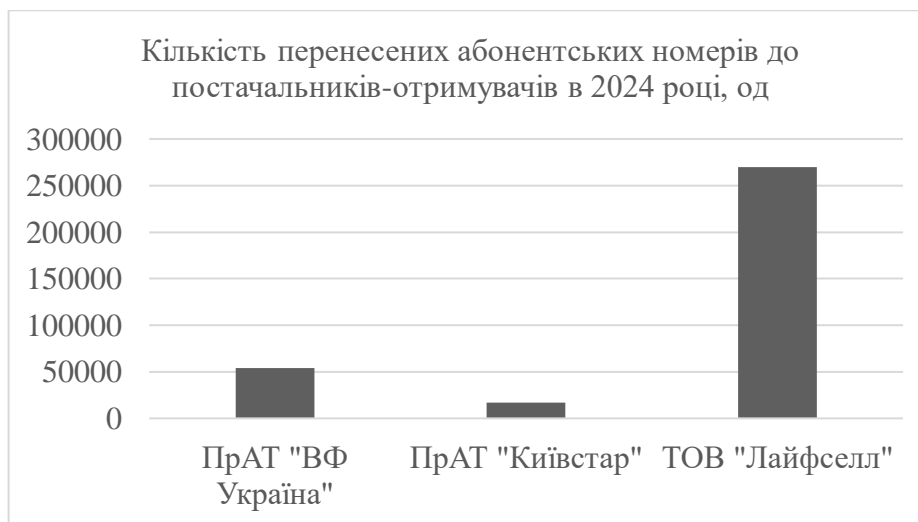


Рис. 2.4 Кількість перенесених абонентських номерів до постачальників-отримувачів в 2024 році

Джерело: складено автором на основі [32]

Відповідно до аналізу показників та її позиції на ринку телекомунікаційних послуг, було визначено види конкуренції, які характеризують діяльність ТОВ «Лайфселл» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Види конкуренції ТОВ «Лайфселл»

Ознака	Особливості прояву
Галузево-територіальна	галузева – ТОВ «Лайфселл» активно конкурує з іншими операторами мобільного зв'язку, такими як Київстар та Vodafone, в рамках телекомунікаційної галузі України
	міжгалузева – ТОВ «Лайфселл» також конкурує з компаніями з інших галузей, що пропонують альтернативні способи комунікації, наприклад, з провайдерами фіксованого інтернету, OTT-платформами (Megogo, Sweet.tv) тощо
	міжнародна - компанія надає послуги роумінгу, конкуруючи з іншими операторами, що пропонують подібні послуги для українців за кордоном (T-Mobile – Польща, Telekom – Німеччина, Vodafone – Німеччина, Чехія та ін.)
Кількість учасників	олігополістична – ринок мобільного зв'язку в Україні характеризується як олігополістичний, де домінують декілька великих гравців, включно з «Лайфселл». Це означає, що компанія змушена враховувати дії конкурентів та їх потенційний вплив на ринок
Метод боротьби	цінова – ТОВ «Лайфселл» регулярно пропонує акційні тарифи, знижки та інші цінові стимули для залучення нових абонентів та утримання існуючих
	нецінова – компанія активно інвестує у розширення покриття мережі 4.5G, покращення якості зв'язку, розвиток цифрових сервісів (Lifecell TV, ViP, Lifebox), а також впроваджує програми лояльності та підтримки клієнтів
Законність	недобросовісна – АМКУ оштрафував «Лайфселл» на 10,47 млн грн у 2021 році за поширення неправдивої інформації про лідерство у певних послугах, порушуючи закон про недобросовісну конкуренцію. Попри попередні рекомендації АМКУ щодо усунення порушень у рекламі, компанія знову поширювала неправдиву інформацію про лідерство.

Джерело: складено автором на основі [1, 32, 49].

У результаті проведеного аналізу показників діяльності та ринкової позиції ТОВ «Лайфселл» було визначено основні види конкуренції, що характеризують діяльність підприємства. Компанія бере участь у галузевій та міжгалузевій конкуренції, змагаючись з іншими операторами мобільного зв'язку та компаніями, що пропонують альтернативні способи комунікації. На міжнародному рівні «Лайфселл» конкурує з

операторами, що надають послуги роумінгу для українців за кордоном. Ринок, на якому діє компанія, характеризується як олігополістичний та недосконалий, де декілька великих гравців мають певний вплив на ціни та умови надання послуг. Для залучення клієнтів «Лайфселл» використовує як цінові, так і нецінові методи конкурентної боротьби. Важливо зазначити, що компанія була оштрафована АМКУ за поширення неправдивої інформації, що свідчить про наявність випадків недобросовісної конкуренції в її діяльності [56].

На основі визначених проявів конкурентної боротьби та видах конкуренції, у яких бере участь компанія, розглянуто конкурентну стратегію компанії відповідно до базисних теоретичних підходів за Ф. Котлером, М. Портером та за матрицею ADL та сформовано її загальну характеристику (рис. 2.5).



Рис. 2.5 Види конкурентних стратегій ТОВ «Лайфселл» за теоретичними підходами

Джерело: складено автором на основі [27, 62].

Виходячи з аналізу діяльності ТОВ «Лайфселл» на ринку телекомунікаційних послуг України та враховуючи характеристики конкурентних стратегій за Ф. Котлером, можна зробити висновок, що компанія дотримується стратегії

челенджера. Адже основна мета компанії, за словами CEO, М. Шелемби, досягнення лідерства на ринку [65]. ТОВ «Лайфселл» прагне збільшити свою частку ринку та посилити свої позиції, активно конкуруючи з лідерами – Київстар та Vodafone. Компанія регулярно пропонує вигідніші тарифні плани, ніж у лідерів ринку, акційні пропозиції та інші стимули для залучення клієнтів, що є прикладом наступальних дій, спрямованих на переманювання абонентів від конкурентів. Компанія також активно працює над покращенням якості зв'язку, розширенням асортименту послуг (Lifecell TV, ViP, Lifebox) та підвищенням рівня обслуговування клієнтів, що дозволяє компанії задовольняти потреби різних груп споживачів та виборювати частку ринку.

Виходячи з аналізу діяльності ТОВ «Лайфселл» та враховуючи типологію конкурентних стратегій М. Портера, найбільш відповідною є стратегія диференціації продукції. Хоча ціна і відіграє роль, компанія робить акцент на створенні цінності для клієнтів через додаткові сервіси (Lifecell TV (онлайн телебачення), ViP (месенджер), Lifebox (хмарне сховище)), якість зв'язку та інновації, розраховуючи на лояльність та готовність споживачів платити за ці переваги. Також компанія бере участь у проєктах Smart City, пропонуючи рішення для «розумного обліку» ресурсів, моніторингу довкілля, покращення безпеки громадян тощо, демонструючи інноваційний підхід та соціальну відповідальність.

Відповідно до матриці ADL (Arthur D. Little), ТОВ «Лайфселл» демонструє ознаки сильної конкурентної позиції. Компанія використовує свої сильні сторони, такі як наявність 4.5G покриття, цифрові сервіси (Lifecell TV, ViP, Lifebox), програми лояльності та вигідні умови роумінгу, щоб залучити та утримати клієнтів. Хоча «Лайфселл» не є лідером ринку, компанія займає значну частку, і її позиції поступово зміцнюються.

Варто зазначити, що компанія може використовувати елементи різних стратегій в залежності від конкретної ситуації на ринку. Тому було визначено узагальнену конкурентну стратегію ТОВ «Лайфселл» на основі проведеного дослідження. ТОВ «Лайфселл» реалізує стратегію активного челенджера, прагнучи збільшити свою

частку ринку та наблизитись до лідерів, пропонуючи диференційовані послуги та унікальний клієнтський досвід. Компанія фокусується на інноваціях, розвитку цифрової екосистеми та залученні «молодої» аудиторії, водночас адаптуючись до умов мінливого ринкового середовища та демонструючи соціальну відповідальність.

ТОВ «Лайфселл» не задовольняється роллю послідовника, а активно атакує ринкових лідерів, пропонуючи вигідніші умови та інноваційні послуги. Компанія не конкурує лише за ціною, а створює унікальну цінність для клієнтів, пропонуючи широкий спектр цифрових сервісів, якісний зв'язок та персоналізований підхід. «Лайфселл» має чітке бачення свого розвитку, використовує власні переваги та формує власний курс, не копіюючи сліпо дії конкурентів.

2.3. Оцінка конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл».

Оцінка конкурентної стратегії підприємства потребує комплексного підходу, що включає як оцінку ресурсів компанії, які забезпечують реалізацію конкурентної стратегії, так і аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на реалізацію конкурентної стратегії та досягненні цільових результатів.

На основі оцінки показників маркетингу, фінансів, реалізації послуг та організаційних особливостей ТОВ «Лайфселл», було визначено інтегральний показник на основі чого побудовано квадрат потенціалу ТОВ «Лайфселл». Оскільки при оцінці конкурентної стратегії важливо враховувати позиції конкурентів, квадрат потенціалу було побудовано також для ПрАТ «Київстар» та ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (рис. 2.6).



Рис. 2.6 Квадрат потенціалу ТОВ «Лайфселл», ПрАТ «Київстар» та ПрАТ «ВФ УКРАЇНА».

Джерело: складено автором на основі [57, 58, 60]

Для побудови квадрату потенціалу було використано дані щодо реалізації послуг, фінансів, маркетингу, організаційної структури та менеджменту ТОВ «Лайфселл», ПрАТ «Київстар» та ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» наведені в Додатку Б.

У результаті проведеного аналізу та експертної оцінки показників діяльності досліджуваних компаній у сфері реалізації послуг, було визначено, що обсяг реалізації ТОВ «Лайфселл» (13352771 тис.грн) значно нижчий, ніж у ПрАТ «Київстар» (36639345 тис.грн) та ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (22674394 тис.грн). Це свідчить про меншу частку ринку та слабші позиції компанії порівняно з рештою лідерів. Капіталовіддача ТОВ «Лайфселл» (0,23 грн) є найнижчою серед конкурентів (ПрАТ «Київстар» - 17,31 грн, ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» - 490,01 грн). Це вказує на неефективне використання капіталу та необхідність оптимізації інвестицій. Витрати ТОВ «Лайфселл» (0,84 грн) значно вищі, ніж у ПрАТ «Київстар» (0,25 грн) та ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (0,29 грн), що свідчить про низьку ефективність операційної діяльності та наявність потенціалу для зниження витрат. Прибуток ТОВ «Лайфселл» (2936748 тис. грн) значно менший, ніж у ПрАТ «Київстар» (11331462 тис. грн) та ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (3838247 тис. грн), що є прямим наслідком меншого обсягу реалізації та вищих витрат. Рентабельність ТОВ «Лайфселл» (35%) нижча, ніж у ПрАТ «Київстар»

(70,7%), але вища, ніж у ПрАТ «ВФ Україна» (43%), що вказує на посередню ефективність управління прибутком порівняно з конкурентами.

Аналізуючи потенціал в організаційній структурі та менеджменті, було визначено, що кількість працівників у ТОВ «Лайфселл» (1024 співробітників) значно менша, ніж у ПрАТ «Київстар» (3296) та ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (2557), що пов'язано з більшими обсягами діяльності компаній-конкурентів. Адміністративні витрати ТОВ «Лайфселл» (578043 тис. грн) значно нижчі, ніж у ПрАТ «Київстар» (3828414 тис. грн) та ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (3677824 тис. грн), що вказує на ефективне управління витратами, але разом з тим, пов'язане з меншою кількістю співробітників в компанії. Витрати на оплату праці ТОВ «Лайфселл» (945948 тис. грн) значно нижчі, ніж у ПрАТ «Київстар» (2151907 тис. грн) та ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (2298921 тис. грн). Продуктивність праці у ТОВ «Лайфселл» (13039,82 тис.грн) вища, ніж у ПрАТ «Київстар» (11116,31 тис.грн) та ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (8867,58 тис.грн), що є наслідком ефективного використання персоналу та технологій. Середньомісячна оплата праці у ТОВ «Лайфселл» (76,98 тис. грн) дещо вища, ніж у ПрАТ «Київстар» (54,41 тис.грн) та ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (74,92 тис. грн).

Досліджуючи маркетинговий потенціал компанії, було визначено, що ринкова частка ТОВ «Лайфселл» (11,2%) значно нижча, ніж у ПрАТ «Київстар» (31,7%) та ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (19,4%), що вказує на потребу посилення маркетингової стратегії та збільшення обсягів діяльності компанії. Кількість перенесених номерів до ТОВ «Лайфселл» (446915) є найбільшою на ринку, що свідчить про привабливість компанії для нових споживачів. Витрати на збут ТОВ «Лайфселл» (1268380 тис. грн) значно нижчі, ніж у ПрАТ «Київстар» (2771217 тис. грн) та ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» (2353853 тис. грн).

У розрізі фінансового потенціалу компанії виявлено, що коефіцієнти ліквідності ТОВ «Лайфселл» близькі до нуля. Коефіцієнт заборгованості ТОВ «Лайфселл» (0) також є значно нижчим, ніж у конкурентів (ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» - 0,72). Це може свідчити про консервативну фінансову політику, що обмежує можливості для

розвитку.

Відповідно до проведеного аналізу та визначення потенціалу компанії за відповідними напрямками, було з'ясовано, що поточна конкурентна стратегія ТОВ «Лайфселл», що поєднує елементи челенджера та диференціації, має певний успіх, але не дозволяє компанії повною мірою реалізувати свій потенціал. Компанії необхідно розробити та впровадити комплексну стратегію, що включатиме активне залучення інвестицій, оптимізацію операційної діяльності, посилення маркетингової активності та створення унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів.

Для більш комплексної оцінки поточної конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл» проведено SPACE-аналіз. Відповідно було проаналізовано чотири групи факторів: привабливість галузі, стабільність економічного середовища, конкурентна перевага фірми, фінансове становище (табл. 2.5). Відповідно кожному з факторів було оцінено критерії, що найбільш доцільно відображають характерні особливості діяльності ТОВ «Лайфселл». Критерії оцінювалися по 5-бальній шкалі, де 5 – найвища оцінка.

Таблиця 2.5

Зважені оцінки критеріїв SPACE-аналізу для ТОВ «Лайфселл»

Критерій	Оцінка	Коеф. чутливості	Зважена оцінка
Фінансова міцність (ФМ)			3,15
рентабельність власного капіталу	3	0,3	0,90
коефіцієнт поточної ліквідності	4	0,3	1,20
чистий грошовий потік від операційної діяльності	3	0,35	1,05
Конкурентні переваги (КП)			2,25
ринкова частка за доходами	2	0,3	0,60
ширина покриття мережі	2	0,3	0,60
ARPU (середній дохід від одного користувача)	3	0,35	1,05
Стабільність середовища (СС)			3,80
інтенсивність конкуренції	4	0,35	1,40
темпи технологічних змін	3	0,3	0,90
економічна нестабільність	5	0,3	1,50
Привабливість галузі (ПГ)			4,45
темпи зростання ринку мобільного зв'язку та інтернету	3	0,3	1,20

Критерій	Оцінка	Коеф. чутливості	Зважена оцінка
бар'єри для входу на ринок	5	0,3	1,5
вплив нових технологій	4	0,35	1,75

Джерело: складено автором на основі [60, 61].

Для побудови матриці SPACE-аналізу, що являє собою систему координат, визначено координати Р (х; у), вектор напрямку якої визначає стратегію компанії.

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 4,45 - 2,25 = 2,2 \quad (2.4)$$

$$Y = \text{ФМ} - \text{ПГ} = 3,15 - 4,45 = -1,3 \quad (2.5)$$

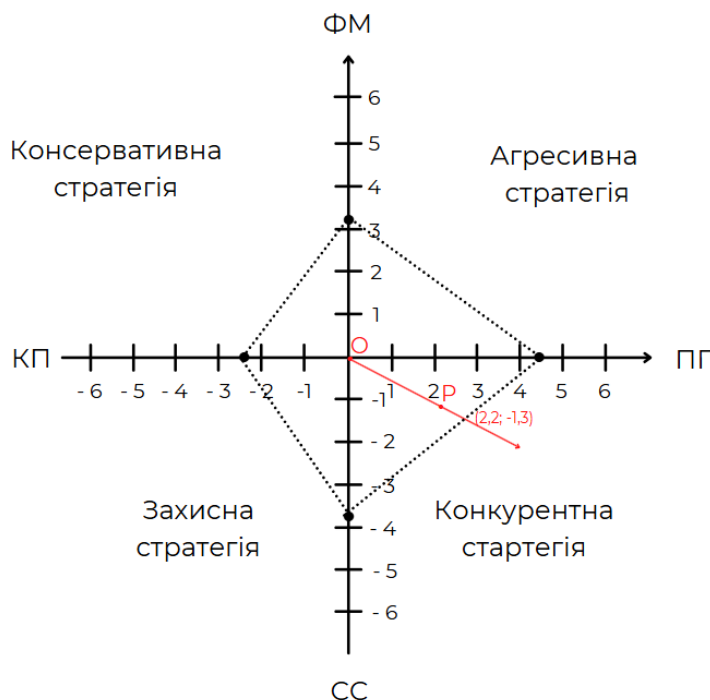


Рис. 2.7 Матриця SPACE-аналізу ТОВ «Лайфселл»

Джерело: складено автором на основі [60, 61]

Проведений SPACE-аналіз ТОВ «Лайфселл» дозволив оцінити стратегічне положення компанії на ринку телекомунікаційних послуг України. Експертна оцінка факторів привабливості галузі, стабільності середовища, конкурентних переваг та фінансового становища виявила, що найбільш вагомим фактором для діяльності підприємства є саме стабільність економічного середовища. Розрахунок координат для побудови матриці SPACE-аналізу показав, що вектор напрямку стратегії ТОВ «Лайфселл» знаходиться у конкурентній стратегії (2.2; -1.3). Це свідчить про те, що

компанія характеризується достатньою фінансовою міцністю, але змушена діяти в умовах нестабільного зовнішнього середовища та має обмежені можливості для агресивного зростання. Відповідно, ТОВ «Лайфселл» доцільно дотримуватися стратегій, спрямованих на збереження існуючих позицій, оптимізацію витрат та поступове розширення діяльності.

Підсумовуючи проведену оцінку конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл», проведемо SWOT-аналіз, що допоможе не просто підсумувати переваги і недоліки конкурентної стратегії компанії, а виявити можливі загрози та можливості (рис. 2.8).

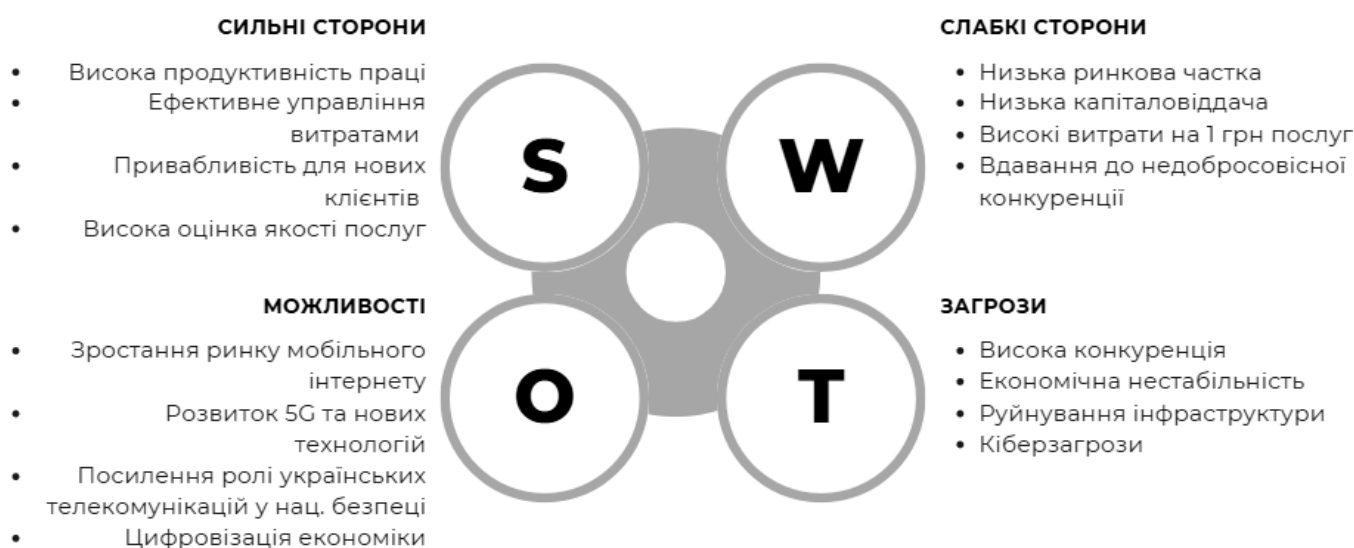


Рис. 2.8 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Лайфселл»

Джерело: складено автором на основі [60, 61].

Проведення SWOT-аналізу ТОВ «Лайфселл» дало змогу виявити, що компанія має як значні сильні сторони, такі як висока продуктивність праці та ефективне управління витратами, так і суттєві слабкі сторони, серед яких низька ринкова частка та обмежена фінансова стабільність. Зовнішнє середовище характеризується значними можливостями для зростання, пов'язаними з розвитком технологій та цифрової економіки, і серйозними загрозами, обумовленими високою конкуренцією, економічною та політичною нестабільністю. Для успішного розвитку в таких умовах ТОВ «Лайфселл» необхідно зосередитися на використанні своїх сильних сторін для реалізації наявних можливостей. Ключовим завданням є розробка комплексної

конкурентної стратегії, що поєднуватиме агресивний маркетинг, оптимізацію витрат, залучення інвестицій та впровадження інноваційних рішень, а також дотримання етичних стандартів ведення бізнесу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

На основі проведеного аналізу ринку телекомунікаційних послуг України та оцінки діяльності ТОВ «Лайфселл», можна зробити наступні висновки щодо конкурентної стратегії компанії. Ринок характеризується помірною концентрацією, проте на ньому діє кілька великих гравців, що створює високий рівень конкуренції. ТОВ «Лайфселл», як один з ключових учасників ринку, демонструє адаптивність до мінливих умов та прагне до зростання, хоча й має певні обмеження, зумовлені меншою ринковою часткою та фінансовими ресурсами, порівняно з лідерами.

Дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «Лайфселл» виявило позитивну динаміку у збільшенні чистої виручки та прибутковості, а також ефективне управління витратами. Проте для подальшого розвитку компанії необхідно зосередитися на покращенні фінансової стабільності, збільшенні капіталовіддачі та посиленні маркетингової стратегії.

Оцінка конкурентних сил на ринку телекомунікацій України за допомогою моделі п'яти сил М. Портера показала, що ТОВ «Лайфселл» діє в умовах високого рівня конкуренції, значного впливу споживачів та постачальників. У зв'язку з цим, компанії необхідно постійно вдосконалювати свою продукцію та послуги, а також шукати нові шляхи диференціації від конкурентів.

Проведений SPACE-аналіз дозволив визначити, що ТОВ «Лайфселл» доцільно дотримуватися конкурентної стратегії, спрямованої на збереження існуючих позицій та поступове розширення діяльності. Водночас, SWOT-аналіз виявив як сильні сторони компанії, такі як висока продуктивність праці та ефективне управління витратами, так і слабкі сторони, зокрема низька ринкова частка та обмежені фінансові ресурси. Для успішного реагування на загрози, як-от висока конкуренція та економічна нестабільність, ТОВ «Лайфселл» може використати можливості, пов'язані зі зростанням ринку мобільного інтернету, розвитком 5G та цифровою трансформацією економіки.

РОЗДІЛ III. ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ»

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл»

У результаті проведення оцінки конкурентної стратегії було виявлено, що ТОВ «Лайфселл» є активним челенджером, втім результатами даної конкурентної стратегії є те, що компанія займає останнє, третє місце на ринку серед мобільних операторів України, рівень капіталовіддачі є низьким, а конкуренти тримають свої ринкові позиції. З огляду на нові фінансові можливості пов'язані з купівлею ТОВ «Лайфселл» NJJ Holding, зростаючу привабливість для нових абонентів з огляду на статистику перенесення номеру телефону до іншого оператора, де Лайфселл є лідером, визначається потенціал компанії для удосконалення конкурентної стратегії з метою досягнення кращих результатів діяльності.

Поточний стратегія челенджера є раціональною для компанії з точки зору методології, оскільки ТОВ «Лайфселл» є активним учасником ринку й прагне зайняти його більшу частку. Втім, поточна позиція серед конкурентів свідчить про необхідність вдосконалення конкурентної стратегії компанії.

Основна мета поточної конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл» є збільшення частки компанії на ринку телекомунікаційних послуг України, з огляду на зростаючу привабливість компанії для абонентів інших операторів, фінансові можливості та недоопрацювання в поточній конкурентній стратегії, було сформовано рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл». Для вдосконалення конкурентної стратегії пропонується комплекс заходів, що має на меті посилити конкурентні позиції компанії на ринку телекомунікаційних послуг.

Одним із основних індикаторів ефективної конкурентної стратегії компанії є частка на ринку. Тож пропонуються наступні рекомендації у вигляді комплексу заходів для вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл», що сприятимуть

збільшенню ринкової частки ТОВ «Лайфселл»:

- покращення якості послуг інтернет (переведення мережі на GPON покриття).
- вдосконалення якості обслуговування (імплементация помічника на базі штучного інтелекту для автоматизації обробки запитів від клієнтів);
- посилення маркетингової активності (проведення рекламної кампанії із залученням топ-інфлюенсерів України).

Запропоновані покращення забезпечать покращення клієнтського досвіду та якість послуг, а маркетингова компанія забезпечить ефективне просування інформації про нові покращення оператора ТОВ «Лайфселл» і сприятиме залученню нових клієнтів.

Індикатором підвищення ефективності конкурентної стратегії визначається збільшення ринкової частки ТОВ «Лайфселл» на 1,8 %, що свідчатиме про збільшення доходів компанії зарахунок збільшення кількості нових абонентів, як наслідок впровадження рекомендованих заходів.

Для забезпечення ефективності реалізації запропонованих рекомендацій, пропонується їх розгляд як цілей компанії. Тож для досягнення поставлених рекомендаційних цілей є необхідним сформулювати їх за методом SMART.

Вдосконалення якості обслуговування:

- Specific (конкретна): Впровадити помічника на базі штучного інтелекту для автоматизації обробки запитів клієнтів;
- measurable (вимірювана): Збільшити відсоток автоматично оброблених запитів клієнтів до 40% протягом 6 місяців, скоротити середній час обробки запиту клієнта на 25% протягом 6 місяців, підвищити рівень задоволеності клієнтів обслуговуванням (CSAT) на 15% протягом 6 місяців;
- achievable (досяжна): На основі наявних технологій та ресурсів компанії, залучення зовнішніх експертів з ШІ;
- relevant (актуальна): Відповідає стратегічній цілі підвищення якості обслуговування, зменшення навантаження на операторів та покращення клієнтського

досвіду;

- time-bound (обмежена в часі): Впровадження та досягнення визначених показників протягом 6 місяців з моменту запуску проекту.

Посилення маркетингової активності.

- Specific (конкретна): Провести масштабну рекламну кампанію із залученням 5 топ-інфлюенсерів України для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів;

- measurable (вимірювана): Досягти охоплення рекламної кампанії не менше 5 мільйонів користувачів, збільшити трафік на сайт компанії на 20% протягом 3 місяців, залучити 10 000 нових клієнтів протягом 3 місяців;

- achievable (досяжна): На основі попереднього досвіду проведення рекламних кампаній, наявного маркетингового бюджету та переговорів з інфлюенсерами;

- relevant (актуальна): Відповідає стратегічній цілі збільшення частки ринку, залучення нової аудиторії та підвищення лояльності існуючих клієнтів;

- time-bound (обмежена в часі): Проведення рекламної кампанії та досягнення визначених показників протягом 3 місяців;

Покращення якості послуг інтернет:

- specific (Конкретна): Перевести на технологію GPON (Gigabit Passive Optical Network) Київ та Київську область для забезпечення більш швидкісного та стабільного інтернет-з'єднання для всіх абонентів до кінця 2025 року;

- measurable (вимірювана): Забезпечити мінімальну швидкість інтернет-з'єднання 1 Гбіт/с для 95% абонентів в Києві та області, зменшити кількість скарг на якість інтернет-з'єднання на 50% протягом 12 місяців, збільшити рівень задоволеності клієнтів якістю інтернет-послуг (NPS) на 20 відсоткових пунктів протягом 12 місяців;

- achievable (досяжна): На основі наявного технічного обладнання, плану модернізації мережі та залучення інвестицій;

- relevant (актуальна): Відповідає стратегічній цілі покращення якості послуг, забезпечення конкурентної переваги та задоволення потреб клієнтів у

високошвидкісному інтернеті;

- time-bound (обмежена в часі): Переведення Києва та Київської області на GPON покриття протягом 12 місяців.

Для відображення комплексності запропонованих удосконалень як частини реалізації глобальної мети конкурентної стратегії побудовано дерево цілей (рис 3.1).

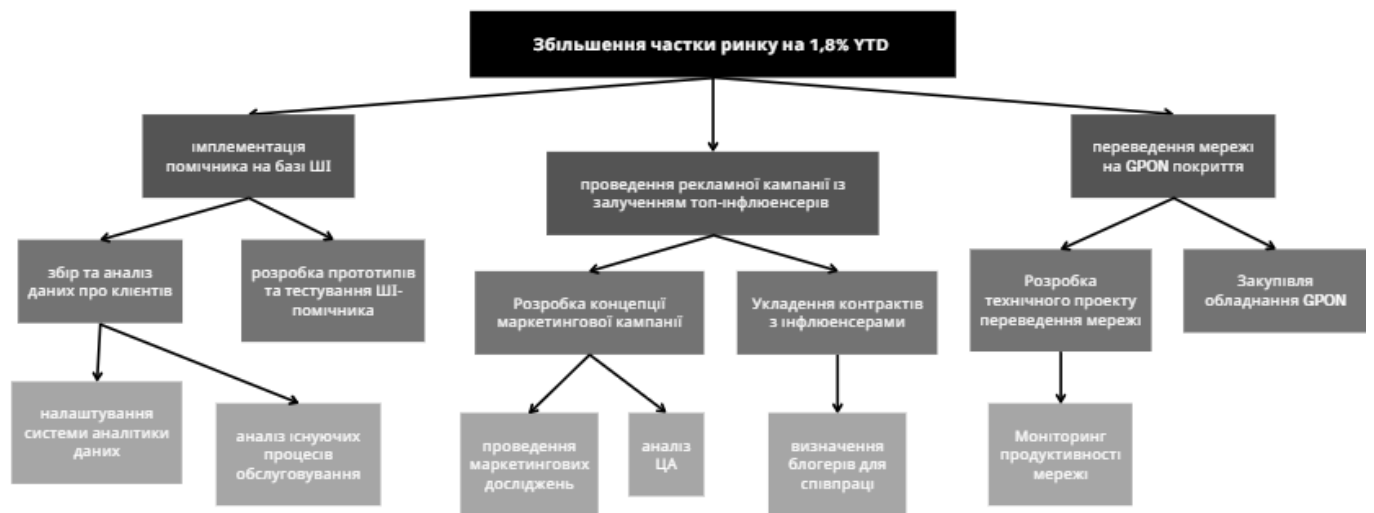


Рис. 3.1 Дерево цілей конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл»

Джерело: складено автором на основі [60, 61].

Представлене дерево цілей наочно демонструє взаємозв'язок між стратегічними цілями та конкретними діями, дозволяючи компанії ефективно координувати зусилля та досягати поставлених завдань, спрямованих на збільшення частки ринку та зміцнення позицій «Лайфселл» як лідера цифрових послуг. Реалізація цих заходів, відображених у дереві цілей, дозволить ТОВ «Лайфселл» досягти поставленої мети - збільшити свою частку на ринку на 1, 8% протягом року з дати встановлення цілі.

Отже, удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл» вимагає комплексного підходу, що враховує як сильні, так і слабкі сторони компанії, а також виклики ринкового середовища. Будучи активним челенджером, «Лайфселл» робить ставку на диференціацію та інновації, розбудовуючи власну цифрову екосистему та пропонуючи унікальні послуги. Однак, обмежені фінансові ресурси, репутаційні ризики та низька ринкова частка створюють обмеження розвитку компанії.

Одним із індикаторів ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл» визначаємо ринку частку компанії. Рекомендовано комплекс заходів, а саме: вдосконалити якість обслуговування шляхом впровадження ШІ-помічника, посилити маркетингову активність через співпрацю з топ-інфлюенсерами та покращити якість інтернет-послуг шляхом переведення мережі на GPON, ціллю реалізації якого є збільшення ринкової частки ТОВ «Лайфселл» .

3.2. Ефективність рекомендаційних удосконалень конкурентної стратегії

Оцінка ефективності конкурентної стратегії є ключовим етапом у процесі прийняття управлінських рішень. В умовах висококонкурентного ринку телекомунікацій важливо не лише визначити стратегічні напрями розвитку, а й кількісно оцінити їх потенційний вплив на економічні показники підприємства. Тож необхідно оцінити економічний ефект від реалізації рекомендованого комплексу заходів для покращення конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл», що дозволить оцінити їх доцільність та обґрунтованість з фінансової точки зору. Розгляд економічного ефекту дасть змогу визначити потенційний приріст прибутку, що є необхідним для прийняття обґрунтованих рішень щодо впровадження рекомендованих удосконалень.

Для оцінки економічного ефекту, а відповідно фінансової ефективності запропонованих заходів пропонується обрахувати прогнозовані витрати для кожної з рекомендацій з удосконалень конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл». Першим етапом в рекомендаційному комплексі удосконалень конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл» є переведення на технологію GPON Київ та Київську область до кінця 2025 року (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогнозовані витрати на переведення на технологію GPON Київ та Київську область

Стаття витрат	Сума витрат, грн
Обстеження та проектування (аналіз існуючої інфраструктури, розробка технічного проекту)	3500000
Закупівля обладнання (Optical Line Terminal, оптичний кабель та розподільчі шафи, муфти, конектори, інструменти)	40000000
Будівельно-монтажні роботи (прокладання кабелю, підключення абонентів)	150000000
Тестування та введення в експлуатацію	5400000
Загальні витрати	209450000

Джерело: складено автором

Отже, загальні витрати на переведення на технологію GPON Київ та Київську область складуть 209,5 млн. грн.

Наступним етапом в рекомендаційному комплексі удосконалень конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл» є впровадження помічника на базі ШІ, тож визначено основні витрати необхідні для реалізації цієї рекомендації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозовані витрати на впровадження помічника на базі ШІ

Стаття витрат	Сума витрат, грн
ЗП команди розробників (інженери, програмісти, аналітики, тестувальники)	6000000
Ліцензії на програмне забезпечення (платформи ML, NLP-інструменти) на рік	1000000
Обчислювальні ресурси (оренда серверів з GPU) на рік	500000
Інтеграція з існуючими системами (API, middleware)	250000
Навчання персоналу	150000
Підтримка та адміністрування системи протягом року	950000
Оновлення та вдосконалення моделі	350000
Вартість техніки та апаратного забезпечення для персоналу	550000
Послуги з розмітки даних, придбання датасетів	800000
Загальні витрати	10550000

Джерело: складено автором

Отже, загальні витрати на впровадження помічника на базі ШІ складуть 10,5 млн. грн.

Завершальним етапом в рекомендованому комплексі заходів щодо

удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл» є проведення рекламної кампанію, що має на меті інформування потенційних споживачів про покращений рівень послуг та абонентського обслуговування. Тож визначено основні витрати необхідні для реалізації цієї рекомендації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозовані витрати на проведення рекламної кампанії

Стаття витрат	Сума витрат, грн
Гонорари блогерам (5 блогерів)	2000000
Розробка креативної концепції та контенту (послуги креативного агентства)	650000
Закупівля рекламного інвентарю (таргетована реклама в соціальних мережах (Facebook, Instagram), реклама на YouTube TrueView та банери)	500000
Загальні витрати	3150000

Джерело: складено автором

Отже, загальні витрати на проведення рекламної кампанії складуть 3,15 млн. грн.

Для визначення економічного ефекту та доцільності реалізації запропонованих заходів важливо визначити додатковий дохід, який отримає ТОВ «Лайфселл» від впровадження рекомендацій для їхньої конкурентної стратегії.

У даному випадку ціллю впровадження запропонованих рекомендацій є збільшення частки «Лайфселл» на ринку на 1,8% протягом року з дати встановлення цілі. Припустимо, що цільове збільшення частки ринку на 1,8% є відносним, а не абсолютним. Тобто, збільшення відбудеться від поточного значення.

Додатковий дохід (збільшення доходу на 1,8% від поточного) = 13 352 771 000 грн * 1,8% = 240 349 878 грн за рік

Загальна сума витрат на реалізацію рекомендацій = 223 150 000 грн

Економічний ефект = 240 349 878 грн - 223 150 000 грн = 17 199 878 грн

ROI = (17 199 878 грн / 223 150 000 грн) * 100% = 7,71%

Отже, завдяки реалізації запропонованих заходів, а саме переведення мережі на GPON покриття, імплементація помічника на базі штучного інтелекту, проведення

рекламної кампанії із залученням топ-інфлюенсерів України, ТОВ «Лайфселл» вдасться збільшити свою частку на ринку на 1,8%, і отримати додаткову економічну вигоду у розмірі 17 199 878 грн.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

ТОВ «Лайфселл», як активний «челенджер» на українському ринку, демонструє прагнення до диференціації та інновацій, роблячи ставку на унікальні цифрові сервіси та передові технології. Однак, об'єктивні обмеження, пов'язані з відносно невеликою часткою ринку, фінансовими ресурсами та репутаційними викликами, вимагають ретельного перегляду та вдосконалення конкурентної стратегії.

З метою збільшення частки ринку запропоновано комплексний підхід, як частину вдосконалення конкурентної стратегії, що включає три ключові напрями: переведення мережі на технологію GPON; імплементація помічника на базі штучного інтелекту; проведення рекламної кампанії із залученням топ-інфлюенсерів України.

Кожен із запропонованих заходів чітко структуровано за допомогою SMART-критеріїв (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), що дозволяє конкретизувати цілі, визначити вимірювані показники ефективності та встановити реалістичні терміни досягнення. Візуалізація взаємозв'язку між стратегічними цілями та конкретними діями за допомогою дерева цілей забезпечує системний підхід до управління проектом та координацію зусиль різних підрозділів компанії.

Проведений аналіз економічної ефективності показав, що реалізація запропонованого комплексу заходів може принести ТОВ «Лайфселл» додатковий чистий прибуток у розмірі близько 17,2 млн грн на рік. Рентабельність інвестицій (ROI) складе 7,71%, що свідчить про економічну доцільність вкладень.

Загалом, вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Лайфселл» шляхом впровадження запропонованого комплексу заходів є перспективним напрямом розвитку, що дозволить компанії збільшити частку ринку, підвищити лояльність клієнтів та зміцнити свої позиції на ринку телекомунікацій України.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі комплексно досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства на прикладі ТОВ «Лайфселл». Проаналізовано ключові чинники макро- та мікросередовища, що впливають на діяльність компанії, ідентифіковано основні конкурентні сили галузі, оцінено конкурентоспроможність підприємства та розроблено стратегічні рекомендації для посилення його ринкових позицій.

1. Конкуренція, як економічне явище, проявляється на різних рівнях економічних процесів (мега-, мезо-, макро- та мікрорівнях) і має історично мінливий характер, що вимагає комплексного вивчення в контексті різних епох та підходів. Сучасне розуміння конкуренції є симбіозом усіх попередніх, що підкреслює її складність та багатоаспектність.

2. Ключовою сутністю конкуренції є суперництво між підприємствами за отримання економічних вигод, що спонукає їх до пошуку нових шляхів розвитку, задоволення потреб споживачів та створення інноваційних продуктів і послуг.

3. Конкуренція має значний вплив на різних суб'єктів економіки, включаючи споживачів, підприємства та державу, при цьому наслідки можуть бути як позитивними (ширший вибір, справедливі ціни, стимулювання розвитку), так і негативними (ризик змови, соціальний дисбаланс, зловживання владою).

4. Для ефективної конкурентної боротьби підприємствам необхідно адаптуватися до ринкових умов, обирати відповідні конкурентні стратегії та систематично оцінювати їх результативність, використовуючи різні методи оцінювання, зокрема кількісні, якісні та змішані, зважаючи на позицію, ресурси та цілі підприємства.

5. Ринок телекомунікацій України є важливою складовою національної економіки, проте, піддається впливу значної кількості факторів, включаючи військові дії, економічну нестабільність та швидкі технологічні зміни. Проаналізовано

особливості структури ринку, що базується на розподілі за типами послуг та географічною розгалуженістю, з присутністю як великих національних гравців, так і невеликих місцевих фірм.

6. Дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «Лайфселл» за період 2022-2024 рр. показало позитивну динаміку чистої виручки, однак були виявлені певні проблемні зони, пов'язані з більш високими витратами на 1 грн продукції, стримуванням цін, збільшенням кредиторської заборгованості.

7. Конкурентні переваги «Лайфселл» проявляються в успішному залученні абонентів та високій продуктивності праці. Аналіз показника перенесення номеру (MNP) свідчить про те, що «Лайфселл» активно залучає нових абонентів, демонструючи високу привабливість для споживачів, а висока продуктивність праці в компанії свідчить про ефективне використання персоналу та технологій.

8. Ринок телекомунікаційних послуг характеризується як олігополістичний та недосконалий, а визначені види конкуренції ТОВ «Лайфселл» (галузева, міжгалузева, міжнародна, цінова, нецінова) визначають необхідність розробки збалансованої конкурентної стратегії, що поєднує агресивний маркетинг, оптимізацію витрат та впровадження інноваційних рішень.

9. Оцінка конкурентної стратегії виявила необхідність посилення фінансового потенціалу, маркетингової активності та етичного ведення бізнесу. Квадрат потенціалу ТОВ «Лайфселл», порівняно з ключовими конкурентами, продемонстрував можливості для вдосконалення ряду факторів, а SWOT-аналіз наочно підкреслив необхідність мінімізації впливу слабких сторін та запобігання загрозам з урахуванням впливу недобросовісної конкуренції, ризиків та можливостей ринку. На основі SPACE-аналізу було зроблено висновок про доцільність стратегій спрямованих на збереження існуючих позицій, поступове удосконалення діяльності.

10. Аналіз міжнародного досвіду конкуренції в галузі телекомунікацій підкреслює важливість адаптації до ринкових змін, інновацій та покращення клієнтського досвіду.

11. Досягнення стратегічної мети збільшення ринкової частки вимагає впровадження трансформаційних рішень, а саме: вдосконалення якості обслуговування (ШІ-помічник), посилення маркетингової активності та покращення якості інтернет-послуг (GPON). Кожна з цих цілей потребує використання критеріїв SMART, що забезпечує вимірюваність, досяжність, релевантність та обмеженість у часі. За результатами розрахунків, реалізація запропонованих заходів може збільшити частку ринку на 1,8% та забезпечити 17,2 млн грн економічної вигоди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку телекомунікаційних послуг – 2019. – № 7. – С. 325-330. – URL: business-inform-2019-7_0-pages-325_330.pdf
2. Бакай В. Й. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 6, т. 1. – С. 272-279. URL: <https://elar.khmn.u.edu.ua/handle/123456789/11521>
3. Бакай В. Й. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 6, т. 1. – С. 272-279. URL: <https://elar.khmn.u.edu.ua/handle/123456789/12377>
4. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера / В. Бакай // Modeling the development of the economic systems. – 2022. – № 2. – Р. 145-153. URL: <https://elar.khmn.u.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f08d43aa-ad4f-4814-9787-1e655fd2b514/content>
5. Борисова Т. М. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища // Галицький економічний вісник. – Т. : ТНТУ, 2021. – Том 68. – № 1. – С. 159–165. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.159
6. Бочко, О., & Кожушко, П. (2024). Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство, (61). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82__
7. Буряченко, О., Ткачук, Л., & Коваль, Н. (2021). Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство, (32). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60>
8. Вагнер, І. М. Модель ADL/LC як методологічний інструментарій

стратегічного аналізу // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб.наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». - Суми. – 2009. – № 26. – С. 169–178. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/57227>

9. Воловельська І. В. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2023. – № 81-82. – С. 134-138. URL:<https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287270>

10. Громова, О., Абдуллаєва, А. (2023). Конкуренція як основа ринкових відносин. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 324(6), 81-84. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-12>

11. Євтушенко Н.О., Варніцький В.В. Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 3(37), 2021. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.030202>

12. Жалдак, Г. П., Мамаджанов А. Р. «Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств.» (2022). URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259813>

13. Закон України «Про захист економічної конкуренції». Відомості Верховної Ради України. № 12, Стаття 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#text> 30

14. Ігнатюк А. Галузеві ринки: теорія, практика, напрями регулювання : [монографія] / А. Ігнатюк. – К. : ННЦ ІАЕ, 2010. – 465 с.

15. Каличева Н. Є. Конкуренція: сучасне розуміння, сутність та вплив на ринкову економіку // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2024. – № 85. – С. 30-36. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/23911>

16. Ковалевська Я. О., Любіч Т. А., Суха С. С. Аналіз ринкового конкурентного середовища та конкурентоспроможності телекомунікаційних компаній України // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2025. № 4. <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2025-4-10944>

17. Козирод С. В. Олігополістичний ринок та особливості його

функціонування в Україні. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету «Сучасні виклики та напрями вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах». 2023. С. 119–120. URL: https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/conf8/zbirnyk_23.pdf#page=119

18. Конкуренція: сутність, види і роль у ринковій економіці// Studopedia :веб-сайт. – URL: https://studopedia.com.ua/1_185320_konkurenciya-sutnist-vidi-i-rol-u-rinkoviy-ekonomits.html

19. Костенюк Ю. Б., Бевзюк М. С. Порівняльний аналіз сучасних моделей ринку: олігополія та монополістична конкуренція. Інтернет конференція. 2023. С. 125–126. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1139/>

20. Костецька Н., Ляхович Л. Методичні аспекти оцінювання рівня концентрації галузевих ринків. Галицький економічний вісник. – 2023. – № 5 (84). URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05

21. Ліщинська В. В. Вибір оптимальної конкурентної стратегії підприємства в умовах інтервальних оцінок критеріїв її результативності// Бізнес Інформ. – 2019. – № 7. – С. 325-330. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-7_0-pages-325_330.pdf

22. Луньова Т. С. Олігополія: питання теорії та практики. International Science Group. 2022. Multidisciplinary academic notes. Science research and practice. С. 187–189. URL: <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.1.15>

23. Магас Н. В., Наконечний С. Я., Карп'як Ю. І., Карп'як М. І. Роль конкуренції в економіці. Проблеми державотворення в Україні – 2023. Антикоруційна діяльність. Львів. ін-т ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2023. С. 118-122. URL: <https://li-maup.edu.lviv.ua/uploads/media/content/Zbirnyk%20Naukovogo%20seminary%2009.10.2023.pdf#page=118>

24. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах

електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. Електронні комунікації у цифрах URL: <https://nkek.gov.ua/diialnist/sfery-diialnosti/elektronni-komunikatsii/elektronni-komunikatsii-u-tsyfrakh>

25. Оксентюк Б. Сучасні методи оцінки та маркетингового забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності/ Богдана Оксентюк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2021. – Вип. 2 (25). – С. 482-490. URL:<https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.482>

26. Орел Ю. Л., Альошкіна Л. П., Смаглюк А. А., «Типи ринкових систем (конкуренція, монополія, олігополія тощо): взаємозв'язок та їх вплив на ціни, виробництво та економічний результат», вип. 35, Вер 2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13777946>

27. Офіційна сторінка ТОВ «Лайфселл». URL: https://www.lifecell.ua/en/about_lifecell/main/

28. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 6. С. 8-13. URL: [2.pdf](#)

29. Пахуча Е. В., Бабика В. О. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. Ефективна економіка. 2024. № 1. URL:<https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/54871>

30. Пашук, Л. і Свищук, І. (2023) «Вибір конкурентних стратегій на міжнародних ринках одягу», Економіка та суспільство, (53). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-71>

31. Пекар, А. О. Сучасні підходи визначення поняття «Недобросовісної конкуренції». Сучасний стан розвитку сільськогосподарських підприємств Одеської області, 2021, 156. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/Publikatsiyi-chleniv-naukovogo-stud.-gurtka-za-2020-2021-n.r.pdf#page=175>

32. Перенести номер на іншого оператора – скільки українців скористалися послугою// УНІАН. – URL: <https://www.unian.ua/society/perenesti-nomer-na-inshogo-operatora-skilki-ukrajinciv-skoristalisya-poslugoyu-11382387.html>

33. Пілецька С., Ануфрієва М. «Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід». Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 9/2 (2022). URL: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(2\).7](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(2).7)
34. Поліщук В. І., Ковальчук О. В. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка// Економіка та суспільство. – 2023. – № 58. – С. 102-110. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3541>
35. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства// Галицький економічний вісник. – 2021. – № 2 (69). – С. 118-128. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25960>
36. Полюхович М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств// Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / Ужгород : Видавничий дім "Гельветика", – 2021. – Вип. 36. – С. 11–18. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/66424>
37. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навчальний посібник / М. Портер – К.: Основи, 1998. – 390 с.
38. Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку «Про затвердження Порядку ідентифікації, визначення та аналізу ринків певних електронних комунікаційних послуг» № 218 від 31.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1229-23#text>
39. Приймак, С., Волкова, О. (2021). Діагностика фінансової стійкості підприємств в умовах посилення глобальної конкуренції. економіка та суспільство, (30). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-58>
40. Прокопенко, О. В. Теорія конкуренції : еволюція поглядів і змістовне наповнення /Український журнал прикладної економіки, 2019. – Том 4. – № 3. – С. 407–414. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-3-45>
41. Річний звіт НКЕК за 2024 рік. URL: <https://nkek.gov.ua/static->

<objects/nkek/sites/1/%d0%a0%d0%86%d0%a7%d0%9d%d0%86%20%d0%97%d0%92%d0%86%d0%a2%d0%98/zvit-nkek-2024-2025.pdf>

42. Річний звіт НКЕК за 2023 рік. URL: <dodatok-do-ryishennya-ncec-155-27032024.pdf>

43. Річний звіт НКЕК за 2022 рік. URL: <dodatok-do-rishennia-nkek-29032023-125.pdf>

44. Річний звіт НКЕК за 2021 рік. URL: <report-2021.pdf>

45. Сисько О.Г, Страхов А.О. Теоретичні аспекти оцінювання концентрації ринків. 2022. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспект. с. 197–198. URL: [https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/10398/1/17%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%20%D0%9E.%D0%9C.%20%D1%81.%20121%20%D0%9B%D0%9D%D0%A3%D0%9F%20%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%A7%D0%B0%D1%81%D1%82%202%20\(22-23.03.2022%D1%80.\)%20\(1\).pdf#page=197](https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/10398/1/17%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%20%D0%9E.%D0%9C.%20%D1%81.%20121%20%D0%9B%D0%9D%D0%A3%D0%9F%20%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%A7%D0%B0%D1%81%D1%82%202%20(22-23.03.2022%D1%80.)%20(1).pdf#page=197)

46. Смолич, Д., Тимошук, І. (2020). Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. Економічний простір, (153), 75-82. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-14>

47. Соболева Г. Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентноспроможності підприємства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 3, No.3, 2024, pp. 19-26. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.03>

48. Статистична інформація/Діяльність підприємств/Чистий прибуток (збиток) за видами економічної діяльності. Сайт Державної служби статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

49. Телекомунікації України. YouControl Market Catalog. URL: <https://catalog.youcontrol.market/telekomunikatsii>

50. Терещенко І. О., Білецька Д. І. Конкурентні стратегії управління підприємством // Агросвіт. – 2019. – № 20. – С. 82-87. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2984&i=12>
51. Тимошик Н., Василюк Ю. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни// Трансформаційна економіка. – 2023. – № 2 (02). – С. 49-52. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/21>
52. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія /Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404 с.
53. Цибульська Н. В., Коваль О. О. Інноваційні тенденції розвитку телекомунікаційного ринку України на прикладі провідних компаній // Економіка та суспільство. – 2022. – № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-46>
54. Шарма С., Жохов Р. Інноваційні тенденції розвитку телекомунікаційного ринку України на прикладі провідних компаній. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. С. 46-60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-46>
55. Щурко, У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство, 2018, 17: 402-412. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-60>
56. «Лайфселл» оштрафовано на більш як 10 млн грн за недобросовісну конкуренцію// Антимонопольний комітет України: веб-сайт. – URL: <https://amcu.gov.ua/news/lajfsell-oshtrafovano-na-bilsh-yak-10-mln-grn-za-nedobrosovisnu-konkurenciyu>
57. Clarity Project. ПрАТ «ВФ УКРАЇНА». Основна інформація. URL: <https://clarity-project.info/edr/14333937>
58. Clarity Project. ПрАТ «Київстар». Основна інформація. URL: <https://clarity-project.info/edr/21673832>
59. Havrysh, O., Kubiv, S., Avramchuk, L., Martynenko, M., Kyrychenko, A., & Aisulu, A. (2023). Features of income formation of telecommunications market

organizations. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 5(52), 134-148. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4141_23

60. Lifecell LLC. Quarterly results. URL: https://www.lifecell.ua/en/about_lifecell/financial-and-operational-data/quarterly-results/

61. Lifecell LLC. Консолідований фінансовий звіт та аудиторський звіт [Електронний ресурс]. – 2023. – URL: [lifecell_LLC_FS_consolidated_MR_Auditor's_report_UKR_2023.pdf](https://www.lifecell.ua/en/about_lifecell/financial-and-operational-data/quarterly-results/)

62. Lifecell. Компанія сьогодні. URL: https://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/kompaniia-sogodni/lifecell-sogodni

63. Lipczynski J., Wilson J., Goddard J. Industrial Organization: Competition, Strategy, Policy. Harlow, UK: Prentice Hall, 2005. p. 780

64. Opendatabot. Відомості про компанію Lifecell URL: <https://opendatabot.ua/c/22859846>

65. You-tube канал #FEDORIVVLOG. LIFECELL і «Датагруп-Воля». Угода десятиріччя на \$700 млн. URL: <https://youtu.be/ik6q828aLyU>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Лайфселл» за 2024 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	5 265 763.00	6 264 826.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	10 950 313.00	12 983 236.00
накопичена амортизація	1002	5 684 550.00	6 718 410.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	470 773.00	670 542.00
Основні засоби	1010	7 452 989.00	8 210 901.00
первісна вартість	1011	20 736 686.00	23 038 011.00
Знос	1012	13 283 697.00	14 827 110.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
Знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	1 783 000.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	1 656 478.00	1 122 408.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	156 066.00	142 385.00
Усього за розділом І	1095	15 002 069.00	18 194 062.00
ІІ. Оборотні активи Запаси	1100	67 869.00	48 635.00
Виробничі запаси	1101	30 065.00	25 658.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	37 804.00	22 977.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	347 225.00	360 056.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	110 495.00	213 874.00
з бюджетом	1135	4 417.00	15 958.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 320.00	30 672.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	949 841.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 140 878.00	1 071 871.00
Готівка	1166	1.00	
Рахунки в банках	1167	5 140 877.00	1 071 871.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	26 155.00	14 578.00
Усього за розділом II	1195	6 659 200.00	1 755 644.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	58 000.00	
Баланс	1300	21 719 269.00	19 949 706.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12 711 849.00	12 711 849.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	9 952 937.00	7 858 437.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-10 841 171.00	-8 439 057.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	11 823 615.00	12 131 229.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 086 556.00	2 908 003.00

Довгострокові забезпечення	1520	234 526.00	276 779.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	4 100.00	4 786.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	2 321 082.00	3 184 782.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	3 540 482.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 744 851.00	2 014 410.00
товари, роботи, послуги	1615	1 339 321.00	1 691 356.00
розрахунками з бюджетом	1620	61 817.00	71 174.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	31 742.00
за одержаними авансами	1635	22 971.00	35 953.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	

Поточні забезпечення	1660	262 044.00	79 869.00
Доходи майбутніх періодів	1665	593 825.00	700 055.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	9 261.00	9 136.00
Усього за розділом III	1695	7 574 572.00	4 633 695.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	21 719 269.00	19 949 706.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 352 771.00	11 712 123.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8 314 093.00	6 872 799.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	5 038 678.00	4 839 324.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120		0.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	578 043.00	370 982.00
Витрати на збут	2150	1 268 380.00	1 092 927.00
Інші операційні витрати	2180	11 945.00	0.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 180 310.00	3 375 415.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	669 689.00	579 585.00

Інші доходи	2240	64 498.00	287 570.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	967 340.00	1 053 817.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	10 409.00	52 853.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 936 748.00	3 135 900.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-534 634.00	-568 193.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 402 114.00	2 567 707.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 402 114.00	2 567 707.00
---	------	--------------	--------------

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	203 179.00	171 642.00
Витрати на оплату праці	2505	945 948.00	726 457.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	129 027.00	102 301.00
Амортизація	2515	3 953 073.00	3 433 479.00
Інші операційні витрати	2520	4 941 234.00	3 902 829.00
Разом	2550	10 172 461.00	8 336 708.00

Фінансова звітність ТОВ «Лайфселл» за 2023 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 772 289.00	5 265 763.00
первісна вартість	1001	10 617 971.00	10 950 313.00
накопичена амортизація	1002	4 845 682.00	5 684 550.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	394 184.00	470 773.00
Основні засоби	1010	6 373 403.00	7 452 989.00
первісна вартість	1011	18 257 475.00	20 736 686.00
знос	1012	11 884 072.00	13 283 697.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	

первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	45 000.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	2 224 672.00	1 656 478.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	158 283.00	156 066.00
Усього за розділом I	1095	14 967 831.00	15 002 069.00
II. Оборотні активи	1100	69 717.00	67 869.00
Запаси			
Виробничі запаси	1101	19 826.00	30 065.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	49 891.00	37 804.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	553 755.00	347 225.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	84 686.00	110 495.00
з бюджетом	1135	2 738.00	4 417.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	

із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14 253.00	12 320.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 464 178.00	949 841.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 745 813.00	5 140 878.00
Готівка	1166	0.00	1.00
Рахунки в банках	1167	1 745 813.00	5 140 877.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	28 018.00	26 155.00
Усього за розділом II	1195	3 963 158.00	6 659 200.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	58 000.00
Баланс	1300	18 930 989.00	21 719 269.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12 711 849.00	12 711 849.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	9 952 937.00	9 952 937.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	

Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-13 408 878.00	-10 841 171.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	9 255 908.00	11 823 615.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	764 150.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 793 024.00	2 086 556.00
Довгострокові забезпечення	1520	467 339.00	234 526.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	4 100.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек- поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 024 513.00	2 321 082.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	2 928 609.00	3 540 482.00
Векселі видані	1605	0.00	

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 611 578.00	1 744 851.00
товари, роботи, послуги	1615	1 349 427.00	1 339 321.00
розрахунками з бюджетом	1620	48 583.00	61 817.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
за одержаними авансами	1635	21 006.00	22 971.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	195 240.00	262 044.00
Доходи майбутніх періодів	1665	486 849.00	593 825.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	9 276.00	9 261.00
Усього за розділом III	1695	6 650 568.00	7 574 572.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	18 930 989.00	21 719 269.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 712 123.00	9 411 748.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 872 799.00	6 287 636.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	4 839 324.00	3 124 112.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120		0.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	370 982.00	314 356.00
Витрати на збут	2150	1 092 927.00	856 033.00
Інші операційні витрати	2180		61 649.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 375 415.00	1 892 074.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	579 585.00	276 284.00
Інші доходи	2240	287 570.00	45 677.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 053 817.00	926 119.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	52 853.00	99 812.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 135 900.00	1 188 104.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-568 193.00	-215 835.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 567 707.00	972 269.00
---------------------------------------	------	--------------	------------

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 567 707.00	972 269.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	171 642.00	138 171.00
Витрати на оплату праці	2505	726 457.00	573 858.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	102 301.00	86 204.00
Амортизація	2515	3 433 479.00	3 554 437.00
Інші операційні витрати	2520	3 902 829.00	3 167 004.00

Разом	2550	8 336 708.00	7 519 674.00
-------	------	--------------	--------------

Фінансова звітність ТОВ «Лайфселл» за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	6 308 584.00	5 772 289.00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	10 495 170.00	10 617 971.00
накопичена амортизація	1002	4 186 586.00	4 845 682.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	455 828.00	394 184.00
Основні засоби	1010	6 464 461.00	6 373 403.00
первісна вартість	1011	16 918 491.00	18 257 475.00
знос	1012	10 454 030.00	11 884 072.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	28 000.00	45 000.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	2 440 507.00	2 224 672.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	85 899.00	158 283.00
Усього за розділом І	1095	15 783 279.00	14 967 831.00
ІІ. Оборотні активи	1100	22 607.00	69 717.00
Запаси			
Виробничі запаси	1101	14 696.00	19 826.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	7 911.00	49 891.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	210 971.00	553 755.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	65 179.00	84 686.00
з бюджетом	1135	4 716.00	2 738.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21 906.00	14 253.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	1 464 178.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 357 685.00	1 745 813.00
Готівка	1166	1.00	
Рахунки в банках	1167	1 357 684.00	1 745 813.00
Витрати майбутніх періодів	1170	10.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	18 810.00	28 018.00
Усього за розділом II	1195	1 701 884.00	3 963 158.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	17 485 163.00	18 930 989.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12 711 849.00	12 711 849.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	9 952 937.00	9 952 937.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14 381 147.00	-13 408 878.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	8 283 639.00	9 255 908.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	2 019 690.00	764 150.00

Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 913 705.00	1 793 024.00
Довгострокові забезпечення	1520	388 181.00	467 339.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	4 321 576.00	3 024 513.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	1 640 925.00	2 928 609.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 420 793.00	1 611 578.00
товари, роботи, послуги	1615	1 189 272.00	1 349 427.00
розрахунками з бюджетом	1620	8 785.00	48 583.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
за одержаними авансами	1635	38 817.00	21 006.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	

із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	156 695.00	195 240.00
Доходи майбутніх періодів	1665	403 314.00	486 849.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	21 347.00	9 276.00
Усього за розділом III	1695	4 879 948.00	6 650 568.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	17 485 163.00	18 930 989.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 411 748.00	8 482 687.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00

Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 287 636.00	5 749 336.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	3 124 112.00	2 733 351.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120		0.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	314 356.00	283 242.00
Витрати на збут	2150	856 033.00	840 227.00
Інші операційні витрати	2180	61 649.00	14 891.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 892 074.00	1 594 991.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	276 284.00	41 967.00
Інші доходи	2240	45 677.00	18 421.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	926 119.00	875 640.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	99 812.00	27 687.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 188 104.00	752 052.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-215 835.00	-141 197.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	972 269.00	610 855.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	972 269.00	610 855.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	138 171.00	114 257.00
Витрати на оплату праці	2505	573 858.00	500 052.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	86 204.00	73 732.00
Амортизація	2515	3 554 437.00	3 156 246.00
Інші операційні витрати	2520	3 167 004.00	3 043 409.00
Разом	2550	7 519 674.00	6 887 696.00

Дані для побудови квадрату потенціалу ТОВ «Лайфселл» за 2024 рік

Показник	Коеф. Чутливості	ТОВ «Лайфселл»	ТОВ «Лайфселл»
Реалізація послуг			
Обсяг реалізації, тис.грн	0,200	13352771,00	2,4
Капіталовіддача, грн	0,150	0,23	2,55
Витрати на 1 грн послуг	0,200	0,84	2,4
Прибуток, тис грн	0,200	2936748,00	2,4
Якість послуг	0,100	2,00	1,8
Рентабельність, %	0,250	35,3%	2,25
<i>Сума місяць</i>	1,000		13,8
Організаційна структура та менеджмент			
Кількість працівників, осіб	0,2	1024	2,4
Адміністративні витрати, тис. грн	0,1	578043	2,7
Витрати на оплату праці, тис. грн	0,15	945948	2,55
Продуктивність праці, тис.грн	0,3	13039,82	0,7
Середньомісячна оплата праці, тис. грн	0,25	76,98	0,75
<i>Сума місяць</i>	1,000		9,1
Маркетинг			
Ринкова частка, %	0,3	11,2	2,1
Ведення соціальних мереж	0,1	2	1,8
Фінансування збутової діяльн., % до заг. витрат підпр.	0,3	11,4%	2,1
Кількість перенесених номерів, од	0,2	446 915	0,8
Витрати на збут, тис. грн	0,1	1 268 380	2,7
<i>Сума місяць</i>	1,000		9,5
Фінанси			
<i>Коефіцієнти ліквідності</i>			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,00	0,9
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,05	0,00	0,95
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,05	0,00	0,95
<i>Коефіцієнти рентабельності</i>			
Рентабельність продажу, %	0,15	24%	2,55
Рентабельність активів, %	0,1	15%	1,8
Рентабельність власного капіталу, %	0,1	19%	2,7
<i>Показники ефективності</i>			
Оборотність активів	0,1	0,64	2,7
Прибуток на одного працюючого	0,05	2867,92	1,9
Виручка на одного працюючого	0,05	13039,82	0,95

<i>Коефіцієнти залежності</i>			
Коефіцієнт заборгованості	0,1	0,00	0,9
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,15	0,00	0,85
<i>Сума місць</i>	1,000		17,150

Дані для побудови квадрату потенціалу ПрАТ «Київстар» станом на 2024 рік

Показник	Коеф. чутливості	ПрАТ «Київстар»	ПрАТ «Київстар»	ПрАТ «Київстар»
Реалізація послуг				
Обсяг реалізації, тис.грн	0,200	36639345,00	1	0,8
Капіталовіддача, грн	0,150	17,31	2	1,7
Витрати на 1 грн послуг	0,200	0,25	1	0,8
Прибуток, тис грн	0,200	11331462,00	1	0,8
Якість послуг	0,100	1,00	1	0,9
Рентабельність, %	0,250	70,7%	1	0,75
<i>Сума місць</i>	1,000		7	5,8
Організаційна структура та менеджмент				
Кількість працівників, осіб	0,2	3296	2	1,6
Адміністративні витрати, тис. грн	0,1	3828414	2	1,8
Витрати на оплату праці, тис. грн	0,15	2151907	2	1,7
Продуктивність праці, тис.грн	0,3	11116,31	2	1,4
Середньомісячна оплата праці, тис. грн	0,25	54,41	3	2,25
<i>Сума місць</i>	1,000		11	8,8
Маркетинг				
Ринкова частка, %	0,3	31,7	1	0,7
Ведення соціальних мереж	0,1	1	1	0,9
Фінансування збутової діяльн., % до заг. витрат підпр.	0,3	30,67%	2	1,4
Кількість перенесених номерів, од	0,2	83 331	3	2,4
Витрати на збут, тис. грн	0,1	2 771 217	1	0,9
<i>Сума місць</i>	1,000		8	6,3
Фінанси				
<i>Коефіцієнти ліквідності</i>				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	62,98	2	1,8
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,05	76,06	2	1,9

Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,05	75,71	2	1,9
<i>Коефіцієнти рентабельності</i>				
Рентабельність продажу, %	0,15	41%	2	1,7
Рентабельність активів, %	0,1	26%	1	0,9
Рентабельність власного капіталу, %	0,1	1731%	2	1,8
<i>Показники ефективності</i>				
Оборотність активів	0,1	0,63	2	1,8
Прибуток на одного працюючого	0,05	3437,94	1	0,95
Виручка на одного працюючого	0,05	11116,3	2	1,9
<i>Коефіцієнти залежності</i>				
Коефіцієнт заборгованості	0,1	0,01	2	1,8
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,15	0,83	3	2,55
<i>Сума місць</i>	1,000		21,000	19,000

Дані для побудови квадрату потенціалу ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» станом на 2024 рік

Показник	Коеф. чутливості	ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»	ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»	ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»
Реалізація послуг				
Обсяг реалізації, тис.грн	0,200	22674394,00	2	1,6
Капіталовіддача, грн	0,150	490,01	1	0,85
Витрати на 1 грн послуг	0,200	0,29	2	1,6
Прибуток, тис грн	0,200	3838247,00	2	1,6
Якість послуг	0,100	1,00	3	2,7
Рентабельність, %	0,250	43,0%	2	1,5
<i>Сума місць</i>	1,000		12	9,85
<i>Організаційна структура та менеджмент</i>				
Кількість працівників, осіб	0,2	2557	1	2,4
Адміністративні витрати, тис. грн	0,1	3677824	1	2,7
Витрати на оплату праці, тис. грн	0,15	2298921	1	2,55
Продуктивність праці, тис.грн	0,3	8867,58	3	0,7
Середньомісячна оплата праці, тис. грн	0,25	74,92	2	0,75
<i>Сума місць</i>	1,000		8	9,1

Маркетинг				
Ринкова частка, %	0,3	19,4	2	1,4
Ведення соціальних мереж	0,15	2	3	2,55
Фінансування збутової діяльн., % до заг. витрат підпр.	0,3	36,3%	1	0,7
Кількість перенесених номерів, од	0,1	114 509	2	1,8
Витрати на збут, тис. грн	0,15	2 353 853	2	1,7
<i>Сума місць</i>	1,000		10	8,2
Фінанси				
<i>Коефіцієнти ліквідності</i>				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,00	1	0,9
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,05	0,00	1	0,95
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,05	0,00	1	0,95
<i>Коефіцієнти рентабельності</i>				
Рентабельність продажу, %	0,15	33%	1	0,85
Рентабельність активів, %	0,1	10%	3	2,7
Рентабельність власного капіталу, %	0,1	49001 %	1	0,9
<i>Показники ефективності</i>				
Оборотність активів	0,1	0,29	1	0,9
Прибуток на одного працюючого	0,05	1501,0	3	2,85
Виручка на одного працюючого	0,05	8867,5	3	2,85
<i>Коефіцієнти залежності</i>				
Коефіцієнт заборгованості	0,1	0,72	3	2,7
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,15	4066,0	2	1,7
<i>Сума місць</i>	1,000		20,000	18,250

Сертифікат про публікацію тез на Шевченківській весні 2025



Свідотство про публікацію статті на тему: «Аналіз ринкового конкурентного середовища та конкурентоспроможності телекомунікаційних компаній України»

