

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

**Степанова А.А.**, к.е.н., доцентка  
КНУ імені Тараса Шевченка  
e-mail: [stepanova\\_alla@knu.ua](mailto:stepanova_alla@knu.ua)  
**Пядухов А.С.**, II курс магістратури  
ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»  
КНУ імені Тараса Шевченка  
[apiaduhov@gmail.com](mailto:apiaduhov@gmail.com)

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 1

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Література

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

## References

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

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

## ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL SUPPORT FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF INNOVATIVE ENTERPRISES

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

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

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

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

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