

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Кірушов Юрій Олександрович

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття  
ступеня вищої освіти бакалавр  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:

канд. екон. наук, доцент Дранус Л.С.

Рецензент:

канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.

Миколаїв 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	5
1.1. Теоретичні засади конкуренції та конкурентоспроможності.....	5
1.2. Фактори конкурентоспроможності підприємств.....	10
1.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства .....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ "КИЇВСТАР" .....	26
2.1. Загальна характеристика ПрАТ "Київстар" .....	26
2.2. Ринкові та галузеві характеристики телекомунікаційної галузі .....	28
2.3. Аналіз конкурентного середовища телекомунікаційної галузі.....	32
2.4. Аналіз економічного та фінансового стану ПрАТ "Київстар" .....	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ.....	46
3.1. Оцінка потенціалу ПрАТ "Київстар" .....	46
3.2. Аналіз конкурентних переваг та недоліків ПрАТ "Київстар".....	50
3.2. Рекомендації щодо підвищення якості управління конкурентоспроможністю ПрАТ "Київстар" .....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	68

## ВСТУП

Конкуренція є важливим аспектом ринкової економіки, що стимулює підприємства для розвитку якості товарів та послуг. Розвиток всієї економіки залежить від активності окремих її суб'єктів. Отже вивчення цієї теми зумовлене бажанням підприємства отримувати високий прибуток за рахунок ефективного управління.

Актуальність теми зумовлена постійним зростанням кількості підприємств та конкуренції між ними. Пошук джерел конкурентних переваг та способів їх утримання для забезпечення лідерства компанії є нагальною потребою.

Метою роботи є узагальнення теорії з управління конкурентоспроможності підприємства, аналіз ПрАТ «Київстар» в рамках теми, вивчення телекомунікаційної галузі та надання рекомендацій, щодо поліпшення ситуації на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є щорічна фінансова звітність досліджуваних підприємств, нормативні акти, що регламентують галузь електронних комунікацій, наукові дослідження в рамках теми тощо.

В ході написання курсової роботи були використані загальнонаукові та емпіричні методи, а саме: під час розкриття теоретичних основ – системний підхід, аналіз та синтез; під час аналізу діяльності підприємства – економіко-статистичні методи; методи індукції та дедукції – при розробці пропозицій для покращення роботи підприємства та узагальненні результатів дослідження.

Завданнями цієї роботи є:

1. Узагальнити теоретичні відомості про управління конкурентоспроможністю.
2. Провести аналіз телекомунікаційної галузі.
3. Провести фінансово-економічний аналіз ПрАТ «Київстар»
4. Оцінити рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» та надати рекомендації, щодо поліпшення стану підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягатиме в висвітленні

проблем компанії ПрАТ «Київстар» для подальшої розробки методів їх вирішення.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти управління конкурентоспроможності на підприємстві. У другому – надано характеристику підприємства, проаналізовано його економічний та фінансовий стан, галузь роботи компанії. У третьому – оцінено стан управління конкурентоспроможністю та надано рекомендації з поліпшення стану підприємства.

Робота містить 17 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел з 51 найменування та 2 додатки. Обсяг основного тексту складає 57 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

### **1.1. Теоретичні засади конкуренції та конкурентоспроможності**

Конкуренція – це одне з підґрунть ринкової економіки, її механізм, що забезпечує розвиток підприємництва, впливає на якість товарів та послуг, формує багатство, забезпечує найефективніше використання обмежених ресурсів та вирівнює попит і пропозицію.

Конкурентоспроможність є важливим показником для підприємства, адже є демонстрацією якості товару або послуги, символом лояльності споживачів тощо. Розвиток конкурентоспроможності продукції та в цілому підприємства забезпечує конкурента політика.

Відносна новизна поняття є причиною відсутності єдиної методики вирішення завдання забезпечення конкурентоспроможності, проте це є підґрунтям для досліджень та розробки нових засобів та інструментів для аналізу, відслідковування та забезпечення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства – це створювати, виробляти та продавати товари або послуги кращі за якісними або кількісними характеристиками ніж у конкурентів. Це поняття може бути розглянуто у площині конкурентних переваг підприємства перед іншими підприємства галузі, суміжних сфер, національної або міжнародної економіки.

В сучасних умовах, кожне підприємство повинно прагнути до високої ефективності діяльності підприємства, шляхом залучення висококваліфікованих кадрів, використання сучасних технологій, а також посилення позицій компанії аз рахунок маркетингової діяльності тощо. При цьому слід зауважити, що підприємство знаходиться в динамічних та мінливих умовах та позиція підприємства залежить від багатьох факторів, таких як ринкова кон'юнктура, поведінка конкурентів, динаміка цін тощо.

Конкуентоспроможність є порівняльною характеристикою, що визначається комплексно та показує ступінь переваги групи показників оцінки діяльності підприємства.

Розвинуте виробництво товарів та надання послуг вимагають зовнішнього примусового фактору, яким є конкуренція. Вона є чинник, що стимулює зростання продуктивності праці, обсягів виробництва, розвиток та впровадження нових методів, видів та систем управління. Наслідком є розвиток всієї економічної системи.

Рівнем конкурентоспроможності підприємства можна назвати здатність своєчасної та ефективної реакції на дії конкурентів. Вона повинна бути адекватною та вести до збереження або посилення позицій підприємства. Ринкова конкуренція змушує підприємства покращувати якість товарів або послуг, вдосконалювати систему виробництва та шукати нові методи організації. Клієнти та користувачі, в свою чергу, оцінюють результат діяльності підприємств.

Впродовж розвитку економічної науки, постало питання оцінки та управління рівнем конкурентоспроможності. Серед причин, що стимулюють підприємства цим займатись:

1. Низька конкурентоспроможність підприємства може привести до його банкрутства. Отже, відсутність здатності забезпечити необхідні характеристики своїй продукції або підприємству в цілому є ознакою можливою неспроможності вести свою діяльність, відповідати за зобов'язаннями тощо.

2. Кількісна оцінка конкурентоспроможності є важливим орієнтиром для створення планів з оздоровлення підприємства, займання нової позиції тощо.

3. Цінова політика підприємства повинна корелювати з характеристиками продукції, що забезпечують її рівень конкурентоспроможності.

4. Низький рівень конкурентоспроможності впливає на зацікавленість інвесторів, адже ефективність залучених коштів може виявитися низькою, а підприємство не в змозі виконати інвестиційний проект. Більша ймовірність негативного ефекту інвестицій – є причиною дослідження рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому.

Визначаються наступні умови забезпечення рівня конкурентоспроможності:

1. Застосування підходів стратегічного менеджменту, сучасних методів досліджень, прийняття рішень тощо.
2. Створення системи, в умовах якої можливий розвиток управління, технології та економічних характеристик підприємства.
3. Контроль та управління на усіх стадіях життєвого циклу товару або послуги.
4. Здійснення заходів з підтримки конкурентоспроможності продукції або підприємства в цілому.

Основними ознаками конкурентоспроможності є її порівняльний характер, вона повинна відповідати часу та оцінена за релевантними показниками.

Основними властивостями конкурентоспроможності підприємства є: атрибутивність, динамічність, об'єктивність, подрібнюваність, предметність, просторовість та системність.

Атрибутивність вказує на те, що підприємству необхідно мати певні ознаки, що формують конкурентні переваги продукції або підприємства в цілому. Таких як: унікальний товар або технологія виробництва, метод комунікації, оплати тощо.

Динамічність є ознакою обмеженості конкурентоспроможності у часі, тобто постійних змін у середовищі, що можуть змінити позиції підприємства. Відтак, одного періоду підприємство може вважатись конкурентоспроможним, іншого – вже ні. Це зумовлює необхідність постійної оцінки рівня конкурентоспроможності, діагностики конкурентних переваг, дослідження фінансово-економічного, технологічного, маркетингового, інноваційного станів тощо.

Об'єктивність зумовлює важливість ґрунтування оцінки та подальшого управління рівнем конкурентоспроможності на основі достовірної, актуальної інформації. Висновки повинні бути підкріплені конкретними аналітичними розрахунками та теоретичною базою.

Порівнюваність означає, що для визначення рівня конкурентоспроможності необхідно провести порівняльний аналіз з фірмою-конкурентом, що виробляють або надають аналогічні або схожі товари або послуги на тому самому ж ринку.

Предметність означає, що для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно вивести певний набір параметрів, що його формують. Зокрема, висока якість продукції, висока лояльність до бренду товару або компанії, належне фінансове, виробниче забезпечення тощо.

Просторовість вказує на необхідність визначення конкретного ринкового сегменту – простору, що забезпечувало б рівні вихідні для оцінки конкурентоспроможності. Адже, залежно від ринку, підприємство може мати різний рівень конкурентоспроможності.

Системність має на меті вказати на необхідність застосування комплексу методів та прийомів для оцінки та управління конкурентоспроможності. Подібний підхід є підґрунтям для визначення взаємозв'язків та чинниками формування конкурентоспроможності, що веде до ефективних управлінських рішень.

Конкурентоспроможність підприємства часто пов'язують з товарами або послугами, що воно надає. Це є наслідком, реального прояву діяльності підприємства, що оцінюється споживачами, що створюють попит на ту чи іншу продукцію.

Окремі галузі можуть мати свою специфіку конкурентоспроможності, свій набір ознак, конкурентних переваг. Особливі умови, що пов'язують галузь або окремий сегмент ринку з певними чинниками, зумовлюють норми та характерні правила оцінки та управління рівнем конкурентоспроможності.

Підприємницька діяльність за ринкових умов є основою конкурентної або партнерської взаємодії між компаніями, що є фактором розвитку середовища та ринкової кон'юнктури відповідно.

Рівень конкурентоспроможності визначається такими чинниками: споживчі властивості товарів, маркетинговою політикою, характеристикою ринків збуту товарів або послуг. Більшість чинників не піддаються кількісній або відносній оцінці, що робить показник конкурентоспроможності вразливим до змін.

Тому для підприємства важливо виважено оцінити свої конкурентні переваги – наявність характеристик або властивостей, що надають перевагу над конкурентами.



Чималу увагу темі конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг дав М. Портер, що написав низку робіт присвячених змаганням між суб'єктами господарювання. На його думку, конкурентні перевага підприємства з'являється з вартості, яку компанія здатна створити для своїх споживачів і як перевищує витрати по її створенню [1]. Вартість, в той же час, це те, що покупці готові сплачувати за товар або послугу.

Конкурентну перевагу можна поділити на зовнішню та внутрішню.

Зовнішня конкурентна перевага забезпечується здатністю підприємства створити певні цінності для споживачів його товарів або послуг, більш повного забезпечення потреб порівняно з конкурентами, зменшення витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Внутрішня конкурентна перевага характеризує внутрішні аспекти діяльності підприємства, зокрема: продуктивність, якість управління, організацію процесів, рівень витрат тощо. Забезпечення більшої конкурентоспроможності здійснюється шляхом поліпшення показників та отримання переваги над іншими підприємствами.

Внутрішні конкурентні переваги є засобом впливу підприємства, за рахунок змін факторів у системі. Зовнішні ж задають певний напрямок розвитку компанії, є забезпеченням позиції підприємства на ринку через задоволення потреб споживачів.

Конкурентні переваги піддаються опосередкованому виміру за допомоги показників діяльності підприємства: прибуток, рентабельність, частка ринку, обсяг продаж тощо. Чіткої межі визначення переваги не існує, значення є умовними та порівняльними. Визначення власної позиції можливе лише відносно інших підприємства галузі або опосередкованих конкурентів.

На конкуренту перевагу підприємства впливають різноманітні фактори, отже її створення а закріплення є комплексним та системним процесом. Однак через дію внутрішніх та, в більшості, зовнішніх процесів, що є неконтрольованими, формування конкурентної переваги може бути ускладнено. Так само, фактори не в зоні впливу компанії можуть позитивно позначитись на стані підприємства.

Конкурента перевага може приймати різну форму, що обґрунтовується особливостями товару або послуги, ринку або галузі. Вона повинна бути реальною та зрозумілою для споживача, адже вони створюють попит на певний товар або послугу.

Основою формування та подальшого існування конкурентної переваги є матеріальні та нематеріальні активи підприємства, що стратегічно впливають на сферу діяльності підприємства чи на окремий товар або послугу. Тобто визначальним чинником конкурентоспроможності може бути особливий актив або компетенція компанії, що є важливою для споживача та, відповідно, функціонування бізнесу.

Конкурентні переваги є основою конкурентної політики підприємства. Розбудова стратегії розвитку та конкурентної боротьби підприємства має мати уявлення про слабкі та сильні сторони діяльності, відомості про положення компанії на ринку, оцінювати вплив макроекономічних факторів на підприємство, окремих галузевих чинників тощо. Важливим є визначення обмежень підприємства, так званих вузьких місць, для нейтралізації або посилення.

Отже, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства - це система, яка складається з багатьох факторів, що взаємодіють між собою та визначають, наскільки успішно підприємство може здійснювати свою діяльність на ринку. Цій системі необхідно постійно вдосконалюватись та адаптуватись до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Конкурентоспроможність підприємства визначається його потенціалом здобувати та зберігати конкурентну перевагу на тривалий період часу.

## **1.2. Фактори конкурентоспроможності підприємств**

Аналіз конкурентоспроможності підприємства передбачає вивчення факторів впливу на її рівень.

Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства поділяють на внутрішні та зовнішні.

Зовнішні фактори – це сукупність суб'єктів господарювання, економічних, політичних, соціальних, культурних, природних умов національного або міжнародного значення. Можна зробити висновок, що це глобальне оточення підприємства, що може вплинути на його рівень конкурентоспроможності.

Для аналізу зовнішнього середовища та його факторів впливу використовують PEST або SWOT-аналіз.

PEST-аналіз (або PESTEL-аналіз) є інструментом стратегічного аналізу, який використовується для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та юридичних чинників на бізнес-середовище підприємства.

PEST складається з абревіатур, які представляють різні аспекти зовнішнього середовища, що можуть вплинути на бізнес:

– Р - політичні чинники: включають законодавство, регулювання, стабільність політичної ситуації, податкові політики, політику тарифів тощо. Наприклад, зміна правил експорту, відмова від угод та інші рішення влади можуть сильно вплинути на ринок підприємства.

– Е - економічні чинники: включають такі аспекти, як стан економіки, процентні ставки, інфляцію, безробіття, ділові цикли тощо. Наприклад, зменшення купівельної спроможності споживачів може вплинути на продажі підприємства.

– S - соціальні чинники: включають такі аспекти, як демографічні зміни, культурні та соціальні тенденції, споживчі звички тощо. Наприклад, зміна уподобань споживачів може вплинути на зміну попиту на продукти або послуги.

– Т - технологічні чинники: включають нові технології, інновації, рівень досліджень та розвитку, швидкість інформаційних технологій тощо. Наприклад, швидкий розвиток інтернет-технологій може змінити спосіб, яким підприємства продають свої продукцію.

Розширена версія аналізу також досліджує екологічні та юридичні чинники.

PEST-аналіз допомагає оцінити вплив цих чинників на бізнес-середовище, розробити стратегію підприємства та змінити її, якщо необхідно. Використовуючи

PEST-аналіз, підприємства можуть більш ефективно приймати рішення, прогнозувати зміни на ринку та захищатися від можливих загроз [2].

Приклад матриці SWOT-аналізу наведено на табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Приклад матриці SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Технологічна перевага 2. Висока лояльність 3. Високий рівень сервісу	1. Відсутність сайту 2. Низька частка високо-дохідної аудиторії 3. Мала частка ринку
Можливості	Загрози
1. Розширення географії продажів 2. Застосування нової технології 3. Використання інтернет-маркетингу	1. Поява державних компаній в галузі 2. Істотне зростання витрат у галузі 3. Зниження платоспроможності клієнтів

Сутність SWOT-аналізу полягає у дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, який стає підґрунтям для якісних управлінських рішень, реакції суб'єкта господарювання на виклики зовнішнього середовища. У своїй реакції підприємство спирається на внутрішнє середовище підприємства, його сильні, слабкі сторони та потенційні можливості.

Відтак, складовими аналізу є визначення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз підприємства.

Сильні сторони є такими, що можуть забезпечити просування та вкорінення конкурентних переваг підприємства. Слабкі сторони – певна негативна риса підприємства, що характеризує гальмування у певній сфері або загалом діяльності підприємства. Визначення таких важливе й для подальшого трансформування, посилення або нейтралізації позиції.

Можливості – це певні потенційні кроки, етапи, цілі підприємства, які забезпечуватимуть зростання та розвиток підприємства.

Загрози – це тенденції зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на стан підприємства, тому необхідно вдіяти заходи з мінімізації або нейтралізації ризику [3].

Внутрішніми факторами є чинники, що контролюються підприємством, зокрема:

- управлінська діяльність (організаційна структура, кваліфікація керівного складу тощо);
- технології та обладнання (оновлення, що дозволяє збільшити конкурентоспроможність);
- сировина, матеріали та напівфабрикати (якість, достатність, обсяг відходів тощо);
- збут продукції (обсяг збуту, витрати на реалізацію товарів або послуг тощо). Стійкість попиту та можливість його стимулювання може посилити конкурентну позицію підприємства.

Аналіз внутрішніх факторів впливу на рівень конкурентоспроможності пов'язаний з аналіз господарської діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексний показник, на який впливає безліч факторів, як зовнішніх, таких як рівень розвитку національної економіки до внутрішніх – виробничої структури та цінової політики. Зокрема, ринкові умови необхідні для забезпечення та утворення бази впливу окремих факторів, що призводять до необхідності розвитку та суперництва.

Відтак, сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів впливає на формування рівня конкурентоспроможності підприємства. Ці фактори можуть бути проаналізовані за допомогою методів SWOT або PEST та розглянутими нижче.

### **1.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства**

Оцінка рівня конкурентоспроможності є важливою частиною процесу управління конкурентоспроможністю, що впливає на якісне ведення господарської діяльності підприємства. Під час оцінки можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства та використати для отримання конкурентної переваги.

Визначення рівня конкурентоспроможності є першим кроком у плануванні діяльності та розробці конкурентної стратегії організації. Для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства, потрібна система оцінки конкурентоспроможності, яка б враховувала інтереси інвесторів, підприємств,

споживачів та держави. Проте в сучасній економіці не існує єдиної методики оцінки конкурентоспроможності.

Ринкові умови зумовлюють необхідність комплексного підходу до оцінки рівня конкурентоспроможності, який би враховував різні фактори, зокрема: стан економіки країни, економіко-фінансовий стан підприємства, товари або послуги компанії тощо. Така різноманітність чинників впливу породжує різні підходи та методики оцінки рівня конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може здійснюватися за наступними аспектами:

1. Показники виробництва.
2. Витрати на одиницю продукції.
3. Рентабельність продукції.
4. Коефіцієнт спеціалізації підприємства.
5. Коефіцієнт тривалості виробничого циклу виробів.
6. Коефіцієнт стабільності номенклатури.
7. Коефіцієнт використання прогресивних методів контролю якості.
8. Коефіцієнт використання передових форм організації виробництва.
9. Коефіцієнт використання прогресивних методів організації праці.
10. Коефіцієнт якості управління (оцінюють оснащеність офісів, виробництв тощо, а також якість управлінських рішень).

Оцінкою вважається визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, а саме здатності суперничати з фірмами або товарами-конкурентами.

Науковці використовують різні методи та підходи для оцінки конкурентоспроможності. У таблиці 1.2 представлена класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.2.

#### Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
	Матричні

За формою представлення інформації	Графічні
	Індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні

Продовження таблиці 1.2

Ознака	Методи
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Джерело: [4].

Зазвичай, якісні методи оцінювання мають малу математичну формалізацію. Їх характеризує складність виконання та дискретність оцінки. Вони не дозволяють використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу та визначення пріоритетів для зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Кількісні методи оцінки дають можливість оцінити реальні результати підприємства та аналізувати, планувати, реалізовувати конкретні заходи з досягнення показника. Вони є основою раціональних управлінських рішень.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності мають вигляд таблиць, матриць. Це допомагає структурувати інформацію та здійснювати аналіз окремих аспектів діяльності підприємства.

Графічні методи оцінки рівня конкурентоспроможності - це методи, що базуються на використанні графіків та діаграм для оцінки та порівняння конкурентоспроможності підприємств. Одним з подібних методів оцінки є концепція життєвого циклу товару. Це модель підприємства у часі, що вказує на основні зміни збуту, витратах, прибутку тощо підприємства.

Перевагами методів графічної оцінки є їх простота та наочність, проте все ж не дають змоги провести повну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства.

Індексні методи оцінки рівня конкурентоспроможності - це методи, що ґрунтуються на побудові індексу конкурентоспроможності, який відображає комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства. Суть полягає в виваженій оцінці різних аспектів підприємства: фінансової стійкості, ефективності виробництва, якості продукції тощо.

Спеціальними називають такі методи оцінки, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність за певним аспектом діяльності підприємства: виробничим, фінансовим, маркетинговим тощо.

Комплексні методи оцінки є сукупною оцінкою різноманітних аспектів рівня конкурентоспроможності підприємства, вони є найбільш ґрунтовними. Перевагою подібних методів є їх достовірність та актуальність, що викриває основні слабкі та сильні сторони господарської діяльності підприємства.

Комплексні методи є багатовимірними та включають аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дає змогу дізнатись реальне становище як на власному підприємстві, так і на підприємствах-конкурентах, що є важливим для продовження боротьби за інтерес споживача.

Поточні методи оцінки рівня конкурентоспроможності - це методи, що застосовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства в поточний момент часу. Ці методи зазвичай базуються на аналізі фінансової звітності підприємства, враховуючи такі показники, як прибуток, витрати, рентабельність тощо.

Один з таких методів - аналіз фінансового стану підприємства. В рамках цього методу проводяться розрахунки таких показників, як рівень ліквідності, рентабельності, платоспроможності тощо. За допомогою порівняння цих показників зі стандартами та з індексами попередніх періодів можна зробити висновки про рівень конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічні методи оцінки рівня конкурентоспроможності використовуються для визначення довгострокової конкурентоспроможності організації. Вони базуються на аналізі змінних, які впливають на розвиток компанії в майбутньому.



Один з таких методів - SWOT-аналіз, що означає аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Він дозволяє виявити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію та розробити стратегію її розвитку на основі знання своїх конкурентних переваг та недоліків.

Критеріальні методи оцінки рівня конкурентоспроможності передбачають використання певних критеріїв, за якими можна здійснювати порівняльний аналіз конкурентних позицій підприємства. Ці методи базуються на визначенні показників, що характеризують стан та розвиток підприємства в порівнянні з іншими учасниками ринку. Зазвичай для цього використовуються різні показники, такі як частка ринку, рівень витрат на виробництво, рівень рентабельності, кількість нових продуктів тощо.

Експертні методи оцінки рівня конкурентоспроможності - це методи, що базуються на думці та досвіді експертів з даної галузі або підприємства. Ці методи зазвичай використовуються у випадках, коли інші методи оцінки є недостатньо точними або коли не вистачає доступних даних для застосування критеріальних методів.

Позиціонування у групі - це процес визначення місця підприємства на ринку відносно конкурентів. Для цього використовуються такі фактори, як цінова політика, якість продукту, маркетингова стратегія, обсяг продажів та інші. В результаті аналізу визначається група конкурентів, з якою підприємство конкурує, і розробляються стратегії, які допоможуть зберегти або поліпшити позиції на ринку.

Для визначення динаміки позицій у групі в рамках оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно досліджувати взаємодію компанії з конкурентами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами. Такий аналіз дозволяє визначити, як змінюються позиції підприємства в галузі та на ринку в цілому, і допомагає підприємству виявити можливі загрози та перспективи розвитку.

Одним з широко використовуваних підходів оцінки рівня конкурентоспроможності є бенчмаркінг. Метою цього підходу є об'єктивне

визначення ймовірності успіху підприємства, тобто оцінки методів та їх ефективності. Зазвичай використовуються такі показники: якість продукції, ціна, собівартість, технологія виробництва, частка ринку, обсяг продажів, якість управлінської ланки, лояльність та репутація тощо.

Важливість бенчмаркінгу як підходу оцінки рівня конкурентоспроможності полягає в можливості комплексного огляду ефективності внутрішньої діяльності підприємства, що дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку.

Наслідками в управлінні стає керованість виробничої та маркетингової функцій та впровадження кращих методів та технологій на підприємстві. Вдале використання підходу може привести до зростання прибутковості підприємства та кращого задоволення потреб споживачів.

Алгоритм оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є наступним:

1. Вибір мети оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.
2. Вибір конкурентів для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.
3. Визначення груп показників, що підлягають оцінюванню.
4. Розрахунок одиничних, групових та інтегрального показників конкурентоспроможності підприємства.
5. Висновок про рівень конкурентоспроможності підприємства.

Внаслідок отриманих висновків підприємство може прийняти рішення про впровадження стратегій з мінімізації впливу слабких сторін та посиленню сильних або утриманню та посиленню позицій.

Заходами з підвищення конкурентоспроможності є:

- узгодження якості продукції з потребами споживачів;
- виявлення та реалізація переваг перед товарами-замінниками;
- визначення переваг та недоліків товарів-субститутів та використання їх позитивного досвіду;
- модифікація продукту;
- зміна цінової політики;
- диверсифікація продукції підприємства;

– посилення маркетингової політики.

З діяльністю підприємства, його виробництвом та управлінням пов'язані витрати – збитки, які зазнає підприємство, зменшуючи свої активи або збільшуючи зобов'язання. Якщо витрати можуть бути точно оцінені, то вони включаються до виробничої собівартості продукції (робіт, послуг). До виробничої собівартості продукції включаються: прямі матеріальні витрати; прямі витрати на оплату праці; інші прямі витрати; загальновиробничі витрати.

До прямих матеріальних витрат належать: вартість сировини, основних засобів, напівфабрикатів, комплектуючих, допоміжних та інших матеріалів тощо. До прямих витрат на оплату праці відносяться: заробітна плата та інші виплати працівникам, що займаються виробництвом продукції або наданні послуг.

До інших прямих витрат входять всі інші виробничі витрати, що стосуються конкретного об'єкту витрат, наприклад, амортизаційні витрати, орендні платня, витрати через брак тощо.

Окрім цього є адміністративні, витрати на збут та інші операційні витрати, що не входять до складу собівартості конкретного об'єкту.

Для впливу на структуру та характер витрат необхідно ними правильно управляти, на всіх стадіях повинен бути контроль формування та розподілу засобів, що в свою чергу підвищувало б ефективність господарської діяльності підприємства. Метою управління витратами є найефективніше використання ресурсів підприємства, тобто оптимізація витрат.

Оптимізація витрат – це заходи з планування, обліку, аналізу та контролю витрат, що формують фінансово-економічну політику підприємства та впливають на управлінські рішення на всіх рівнях організаційної структури.

Планування оптимізації витрат здійснюється з метою пошуку найефективнішого, оптимального способу використання ресурсів для забезпечення ефективної діяльності підприємства та прогнозування прибутку за цих умов. Облік – це процес збору, ідентифікації та реєстрації інформації про використання ресурсів підприємства. Аналіз оптимізації витрат - це оцінка раціональності використання ресурсів та впливу подібного застосування. Контроль витрат полягає

у аналізі центрів відповідальності та їх рішень, що призвели до менш чи більш ефективного використання ресурсів підприємства та прийнятті виважених та обґрунтованих управлінських рішень.

Відповідно до особливостей господарської діяльності підприємств, можливі наступні напрямки оптимізації витрат:

### 1. Впровадження системи управління витратами.

Сутність полягає у створенні системи фінансово-економічних принципів компанії та її реалізації. Таким чином, підприємством встановлені організаційні норми – розподіл відповідальності, спосіб управління витратами, терміни, джерела інформації тощо. Внаслідок, з'являються нормативи витрат та центри відповідальності. Виокремлення відповідальних осіб за управління витрат відповідно до організаційної та виробничої структур, дозволяє ефективніше розподіляти та реалізовувати ресурси підприємства. Локалізація відповідальності також веде до більшої обізнаності керівного складу підрозділів про резерви, можливості скорочення витрат, переміщення коштів та засобів тощо.

### 2. Оптимізація витрат на оплату праці.

Заробітна плата є вагомим елементом витрат, необхідність здійснення яких приводить до формування фонду оплати праці працівників підприємства. Оптимізації подібним чином має на меті підвищення продуктивної праці шляхом механізації та автоматизації, покращення організації праці, оптимальне використання робочого часу, підвищення кваліфікації персоналу тощо. Важливим фактором продуктивності праці є забезпеченість машин та персоналу, наявна матеріально-технічна база та умови праці.

### 3. Оптимізація матеріальних витрат.

Сутність цього напрямку полягає в організації та впорядкуванню системи закупівель сировини, пошук найоптимальніших рішень серед постачальників. Рациональне управління матеріально-технічними запасами, утримання їх на оптимальному значення та аналіз логістичних шляхів є наступними кроками зі зменшення витрат. Необґрунтований обсяг запасів, що зберігаються, можуть суттєві збільшити витрати підприємства та ускладнити виробничий процес.

Ще одним кроком є зменшення ланок і відстані перевезень. Доступність поставок є частиною шляху оптимізації обсягу матеріально-технічних запасів та готової продукції на складах зберігання.

#### 4. Контроль над браком виробництва.

Сутність напрямку в аналізі та усуненні причин браку. Оптимізація витрат, за даним напрямком, здійснюється шляхом обліку, класифікації, виявленню, запобіганню та усуненню браку.

Отже, оптимізація витрат, - обґрунтоване використання ресурсів підприємства, може надати підприємству конкурентну перевагу та посилити його позиції на ринку.

Оцінка рівня конкурентоспроможності передбачає оцінку стратегічної позиції підприємства, тобто місце суб'єкта господарювання на певному сегменті ринку, його можливості. Методами такого способу оцінки та аналізу стану розвитку підприємства є: SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, метод SPASE тощо. Розглянемо ці методи докладніше.

Приклад матриці Мак-Кінсі наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Приклад матриці Мак-Кінсі

Привабливість ринку (галузі)	Висока	Селективне зростання		Агресивне зростання
	Середня			
	Низька	Деінвестування		Низька активність
		Низька	Середня	Висока
Конкурентоспроможність підприємства				

Матриця Мак-Кінсі – матриця, що поділена на 9 квадрантів, що характеризують становище підприємства, його конкурентоспроможність на основі факторів та показників привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства.

Позиція в першому квадранті означає для підприємства необхідність збереження та зміцнення позиції на ринку, інвестування в зростання та забезпечення лідерства. Перші три квадранти гарантують найбільші доходи підприємства.

Другий квадрант стверджує про необхідність посилення позиції підприємства, інвестування, виявлення та підтримка конкурентних переваг компанії, усунення слабких сторін.

Позиція підприємства у третьому квадранті характеризує ситуація як таку, що потребує пошуку зростаючих сегментів та інвестування в них, поселення лідерства в окремих сегментах та на ринку в цілому.

Четвертий характеризує ситуацію, коли підприємство має слабкі позиції, але працює на дуже привабливих ринках. Рекомендаціями для таких бізнесів є посилення їх конкурентних переваг. Якщо такі відсутні або неможливі, в рамках ринку, виходом є пошук нових ніш, вузької спеціалізації тощо.

Позиція в п'ятому квадранті свідчить про середню позицію підприємства. Рекомендацією є пошук нових зростаючих сегментів, диференціація та спеціалізація, обережне інвестування.

Шостий квадрант характеризується низькою привабливістю ринку, однак сильними позиціями компанії. Можливості для зростання відсутні. Рекомендаціями можуть бути: обмежене інвестування для короткострокової підтримки ринку та конкурентоспроможності підприємства, збереження поточної прибутковості.

Позиція в сьомому квадранті свідчить про необхідність організованого виходу з ринку, знаходження вузької спеціалізації або обережних інвестицій.

Восьмий квадрант свідчить про необхідність захисту позицій в прибуткових сегментах, поступовому виходу з ринку.

Дев'ятий квадрант є позицією неконкурентоспроможного підприємства на не привабливому ринку. В такій ситуації треба організувати плановий вихід з ринку, з мінімізацією витрат, розпродажем товару, уникаючи інвестування [5].

На рис. 1.1 зображено приклад матриці БКГ.

Матриця БКГ – ще одна модель стратегічного аналізу, що характеризує діяльність компанії за потенційною прибутковістю, що базується на частці ринку та зростанні компанії на ринку.

Умовно, квадранти поділені на «зірок», «дійних корів», «собак» та «важких дітей».

У другому квадранті, за стандартною класифікацією, знаходяться «зірки». Ця зона характеризується високим зростанням обсягу продажів та часткою ринку. Компанії в цьому квадранті приносять дуже великий прибуток, але вимагають значних інвестицій в підтримання темпів зростання.

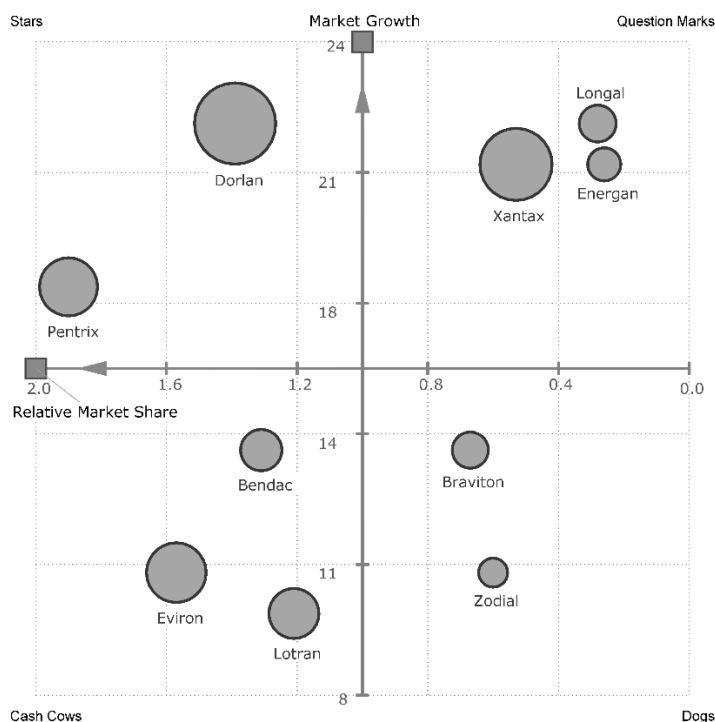


Рис. 1.1. Приклад Матриці БКГ

Джерело: [6].

«Дійні корови» знаходяться у третьому квадранті стандартної класифікації. Він свідчить про високі прибутки але низькі темпі збільшення обсягу продажів. Однак ці компанія не вимагають додаткових інвестицій, що робить їх гарним активом.

«Собаки» знаходяться у четвертому квадранті. Характеризуються низькими темпами зростання та низькими прибутками. Низька рентабельність таких активів свідчить про необхідність їх вивільнення.

«Важкі діти» знаходять в першому квадранті. Ця зона свідчить про високі темпі зростання, але низьку частку ринку. В перспективі вони можуть перейти до квадранту «зірок» або «собак». Ці активи потребують інвестицій та розвитку.

На рисунку 1.2. зображено приклад матриці SPACE аналізу

SPACE аналіз або просторовий аналіз – техніка оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища за чотирма критеріями: стабільність галузі, привабливість галузі, конкурентна перевага та фінансова міцність.

Перші два критерії є тими, що характеризуються зовнішнє середовище підприємства.

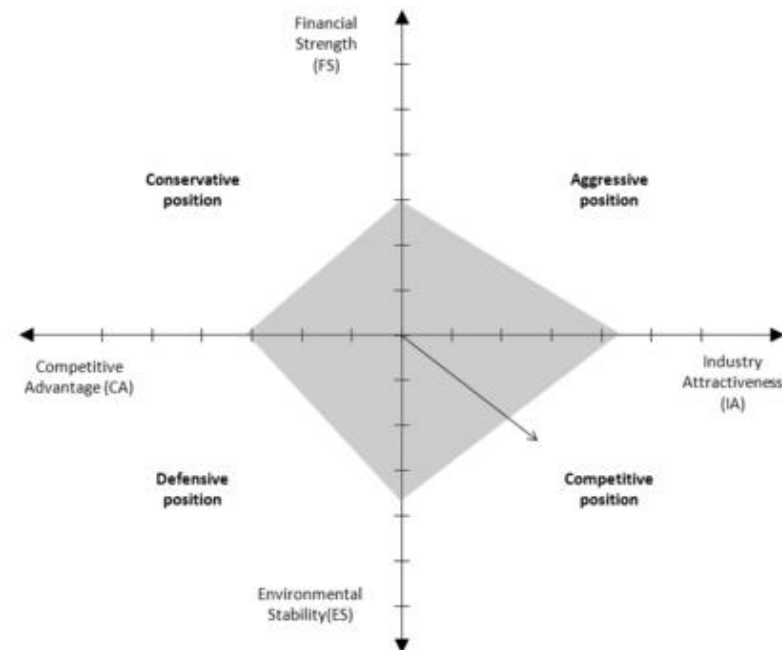


Рис. 1.2. Приклад SPACE аналізу

Джерело: [7].

Стабільність галузі характеризується рядом показників: рівнем інфляції, технологічними змінами, рівнем попиту, цінами на товари та послуги, ціновою еластичністю тощо.

Привабливість галузі характеризується потенціалом зростання компанії та її прибутку у цій сфері, фінансовою стабільністю, бар'єрами для входу у галузь, продуктивністю праці тощо.

Внутрішнє середовище також описується двома критеріями:

Конкурентна перевага – на неї впливають такі фактори: частка ринку, якість продукту, життєвий цикл продукту, інноваційний цикл, лояльність споживачів, вертикальна інтеграція



Фінансова міцність характеризується такими показниками: рентабельність інвестицій, ліквідність, коефіцієнт заборгованості, наявний капітал у порівнянні з необхідним, грошовий потік, оборотність запасів.

Отже, аналіз конкурентоспроможності проводиться за допомогою різноманітних кількісних та якісних методів, що мають на меті визначення позиції на ринку, характеристик товарів та послуг, вивчення середовища підприємства тощо. Комплексне вивчення необхідне для адекватної оцінки підприємства та визначення стратегії розвитку конкурентних переваг або мінімізації впливу негативних сторін компанії.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ "КИЇВСТАР"

### 2.1. Загальна характеристика ПрАТ "Київстар"

ПрАТ «Київстар» - телекомунікаційна компанія, що надає послуги зв'язку, передачі даних в Україні. Є найбільшим оператором мобільного зв'язку та одним з найбільших інтернет-провайдерів в країні.

Разом з тим в переліку послуг компанії: конвергенція мобільного та фіксованого зв'язку, хмарні технології, стрімінгові сервіси та багато інших.

Компанія має власну розгалужену, найбільшу інфраструктуру зв'язку в Україні.

Компанія заснована у 1994 році та донині надає телекомунікаційні послуги. Наразі, є однією з найбільших компаній Центральної та Східної Європи [8].

Впродовж своєї діяльності компанія отримувала велику кількість нагород, звань тощо. Зокрема, «Найдорожчий бренд України» [9], «Найкращий роботодавець України» [10] тощо.

Компанія є соціально-відповідальною та реалізує різні проекти [11].

Розглянемо загальні відомості про компанію в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ПрАТ «Київстар»

Повне найменування:	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КИЇВСТАР
Код за ЄДРПОУ	21673832
Правовий статус суб'єкта	Юридична особа
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Види діяльності	Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку
Місцезнаходження (юридична та фактична адреса)	03113, Україна, 03113, місто Київ, ВУЛИЦЯ ДЕГТЯРІВСЬКА, будинок 53
E-mail	info@kyivstar.net
Контактні телефони	+380442090070, +380442322184
Керівництво	Комаров Олександр Валерійович

Джерело: [12].

Окрім наведеного основного виду діяльності, компанія також має наступні

zareєстровані: оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення, оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення, оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням, оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього, діяльність телефонних центрів, надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у., ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування, ремонт обладнання зв'язку, ремонт електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення, роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах, роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах, роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення, роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах, роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах, діяльність у сфері проводового електрозв'язку, інша діяльність у сфері електрозв'язку, надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у., діяльність страхових агентів і брокерів, дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки та будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій.

99,9% акцій компанії «Київстар» належить нідерландській VEON Ltd [13]. Акції ж цієї компанії належать багатьом приватним і корпоративним особам, також компанії LetterOne, засновником якої є російський олігарх Михайло Фрідман, його частка становить 47,9% [14].

Своєю місією компанія вважає – відкривати нові можливості для України та змінювати життя на краще [15].

Перейдемо до організаційної структури ПрАТ «Київстар». Керівником є Президент компанії, в підпорядкуванні якого знаходяться наступні структурні елементи: відділ з розвитку нових напрямків бізнесу на масовому ринку, відділ з

корпоративних зв'язків, відділ з розвитку нових напрямків бізнесу, відділ з розвитку бізнесу на корпоративному ринку, відділ з розробки диджитал продуктів, відділ з правового забезпечення, відділ з управління персоналом та розвитку організації, відділ з регуляторного забезпечення, відділ з корпоративної стратегії, відділ з комплаєнс та етики, відділ з розвитку бізнесу на масовому ринку, фінансовий відділ та відділ з інформаційних технологій [16].

Компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру, тобто чіткий поділ за функціями та безпосереднє підпорядкування директору компанії.

Основні юридичні особи, послугами яких користується є: товариство з обмеженою відповідальністю "Інвестиційний капітал Україна", акціонерне товариство "АЛЬФА-БАНК", приватне акціонерне товариство "СК "Альфа Страхування", приватне акціонерне товариство "Страхова компанія "Уніка Життя", адвокатське об'єднання "Саєнко Харенко", товариство з обмеженою відповідальністю "Ді Ел Ей Пайпер Україна", адвокатське об'єднання "Юридична фірма "Астерс", Bryan Cave Leighton Paisner LLP, товариство з обмеженою відповідальністю "Дубинський і Ошарова", товариство з обмеженою відповідальністю Аудиторська фірма "ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)".

Підсумуємо: ПрАТ «Київстар» засноване у 1994 році та надає телекомунікаційні послуги, зокрема надання доступу до мережі Інтернет, мобільного зв'язку, послуги фіксованого зв'язку тощо. Підприємство належить нідерландській компанії, основним бенефіціаром якої є російський бізнесмен Михайло Фрідман, що є підсанкційною особою в багатьох країнах. «Київстар» має тісні партнерські зв'язки та міцну позицію на ринку.

## **2.2. Ринкові та галузеві характеристики телекомунікаційної галузі**

Відповідно до п. 28 ст. 2 закону України «Про електронні комунікації»: «Електронна комунікація (телекомунікація, електров'язок) - передавання та/або приймання інформації незалежно від її типу або виду у вигляді електромагнітних сигналів за допомогою технічних засобів електронних комунікацій» [17].

Телекомунікаційну або галузь електронних комунікацій можна розділити на наступні напрямки: мобільний зв'язок, фіксований зв'язок, інтернет-провайдери, провайдери кабельного/супутникового телебачення, VoIP-послуги, телекомунікаційні послуги для бізнесу тощо.

Ринок електронних комунікацій в Україні характеризується стійким попитом на послуги та стійкістю основних операторів ринку. Станом на 05.04.2023 року, ринок налічує 3045 підприємств, що надають послуги в цій галузі та представлені різними формами власності [18].

Основні оператори мобільного зв'язку: Київстар, Vodafone, Lifecell. Серед компаній, що надають послуги фіксованого зв'язку – Укртелеком. Деякі компанії надають комплекс послуг, зокрема компанія Київстар також є інтернет-провайдером, цей ринок, в більшості, представлений місцевими невеликими компаніями, в м. Миколаїв – це «Дикий сад», хоча є достатня кількість всеукраїнських провайдерів: Ланет, Воля, Укртелеком тощо.

Телекомунікаційна галузь з розвитком інтернету опиняється в умовах більшої конкуренції, зокрема окрім звичної боротьби за ринкові позиції між операторами мобільного зв'язку, їм доводиться конкурувати з месенджерами та іншими застосунками, що дозволяють виконувати дзвінки (Viber, Telegram, Signal, Zoom тощо).

Ринок електронної комунікації має певні бар'єри для входу нових підприємств. Галузь характеризується високими витратами та розподілим попитом, що робить процес отримання прибутку важким та створює не вигідні умови для входу на ринок.

Проаналізуємо дані про доходи телекомунікаційної галузі за 2019-2021 рр. (рис. 2.1).

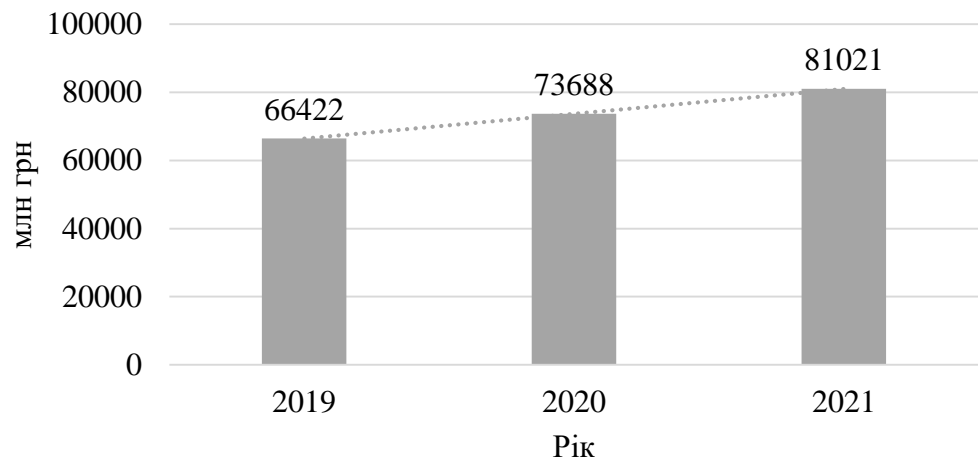


Рис. 2.1. Динаміка доходів від надання телекомунікаційних послуг за 2019-2021 рр., млн грн

Джерело: [19].

Відповідно до звіту Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (далі – НКЕК), доходи телекомунікаційної галузі впродовж 2019-2021 рр. зростали, за період зростання становить 21,9%. Однак, прогнозовано, доходи компаній зменшаться в 2022 році через повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну, наслідками якого є зменшення кількості споживачів послуг, знищення інфраструктури, окупацію регіонів надання послуг тощо.

Переглянемо дані про структуру телекомунікаційної галузі (рис. 2.2).

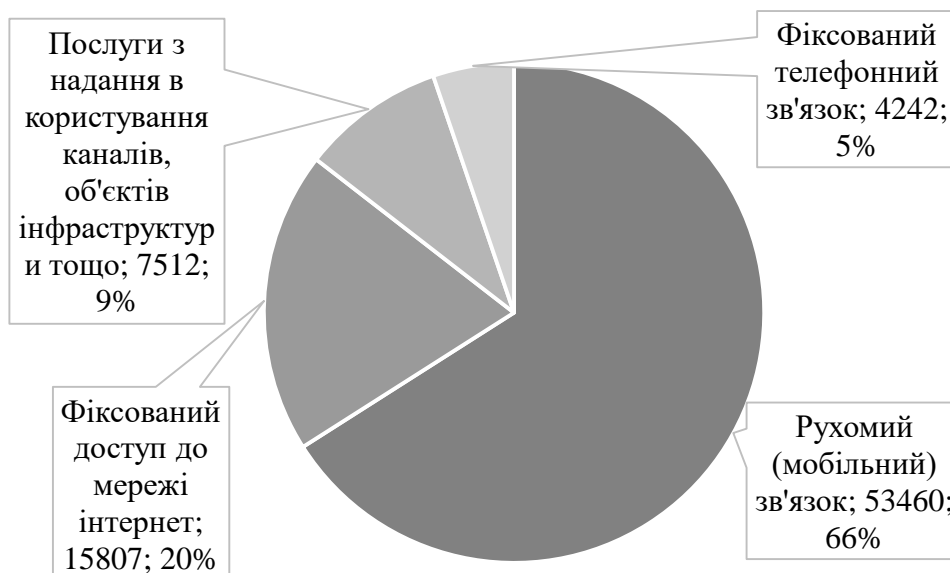


Рис. 2.2. Структура доходів від надання телекомунікаційних послуг за 2021 рік, млн грн

Джерело: НКЕК [19].

Загальний обсяг ринку за 2021 рік в Україні склав 81021 млн. грн., при цьому доходи надавачів послуг з мобільного зв'язку та доступу до мережі інтернет зростали, а інші сегменти – зменшувались. Можна констатувати, поступове зменшення популярності телебачення та послуг фіксованого зв'язку. Найбільшим сегментом є надання послуг з мобільного зв'язку, його частка становить 66% ринку.

Серед основних проблем розвитку галузі електронних комунікацій:

- організація надання послуг на тимчасово окупованих територіях, взаємодія з клієнтами на цих територіях тощо;
- нерівномірність розподілу надавачів послуг та нестача наданих послуг на певних територіях країни, зокрема у сільській місцевості;
- пошкодження телекомунікаційної інфраструктури в наслідок військових дій, природних явищ, людського фактору тощо;
- зменшення кількості абонентів через військові дії, в наслідок виїзду отримувачів послуг, знищення об'єктів отримання послуг тощо.

Для виявлення факторів впливу на розвиток та на утворення тенденцій галузі, проведемо PEST-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Фактори впливу на телекомунікаційну галузь за PEST-аналізом

Політичні	Економічні
1. Розвиток військових дій в Україні. 2. Зміна законодавства у сфері електронної комунікації. 3. Зміна рівня відносин України з країнами-виробниками обладнання, надавачами фінансових послуг тощо. 4. Вплив антимонопольного законодавства.	1. Девальвація гривні. 2. Високий рівень інфляції. 3. Зміна рівня доходів споживачів послуг. 4. Зміна рівня безробіття. 5. Зміна умов кредитування українськими або іноземними партнерами.
Соціальні	Технологічні
1. Імміграційні процеси. 2. Зменшення темпів зростання населення. 3. Очікування споживачів щодо соціальної відповідальності підприємств.	1. Впровадження нового технічного стандарту. 2. Обслуговування та оновлення технічних засобів. 3. Розвиток інтернет-технологій. 4. Рівень витрат на дослідження та розробку.

Джерело: складено автором.

Складено умовний перелік факторів впливу на телекомунікаційну галузь в Україні. Розвиток бізнесу наразі є ускладненим, проте через стійкість попиту можливе знаходження вирішення проблем та якісне надання послуг.

Галузь електронних комунікацій є конкурентною та дохідною, що стимулює розвиток окремих сегментів ринку. Держава представлена контролюючим органом НКЕК, що збирає, аналізує інформацію про галузь, надає дозволи та ліцензії тощо. Останнім часом відбувається зменшення бар'єрів для входу на ринок, однак успіх компаній визначає багато різноманітних чинників.

### 2.3. Аналіз конкурентного середовища телекомунікаційної галузі

ПрАТ «Київстар» надає послуги з забезпечення мобільного зв'язку, інтернету, телебачення та фіксованого зв'язку. Відповідно, компанія має конкурентів майже у всіх сегментах телекомунікаційної галузі. Проведемо аналіз конкурентного середовища підприємства.

В сегменті надання мобільного зв'язку компанія має двох основних конкурентів: Vodafone та Lifecell, непрямих конкурентів в якості VoIP-застосунків (Viber, Signal, Skype тощо) або компаній, що надають послуги фіксованого зв'язку. Другі – не можуть забезпечити повної конкуренції через відсутність єдиної системи



та меншу кількість користувачів, треті – в наш час мають обмежений спосіб використання, зокрема використовуються бізнесом для ділової комунікації.

Vodafone та Lifecell, на відміну від Київстар не мають такого комплексу телекомунікаційних послуг, що зменшує прив'язаність споживача до компаній. Київстар безперечний лідер ринку, з часткою майже 50%. Така позиція водночас дозволяє компанії легше змінювати ціни та експериментувати, адже створена ситуація з достатньою прив'язаністю до бренду.

Проаналізуємо доходність від надання послуг мобільного зв'язку (рис. 2.3).

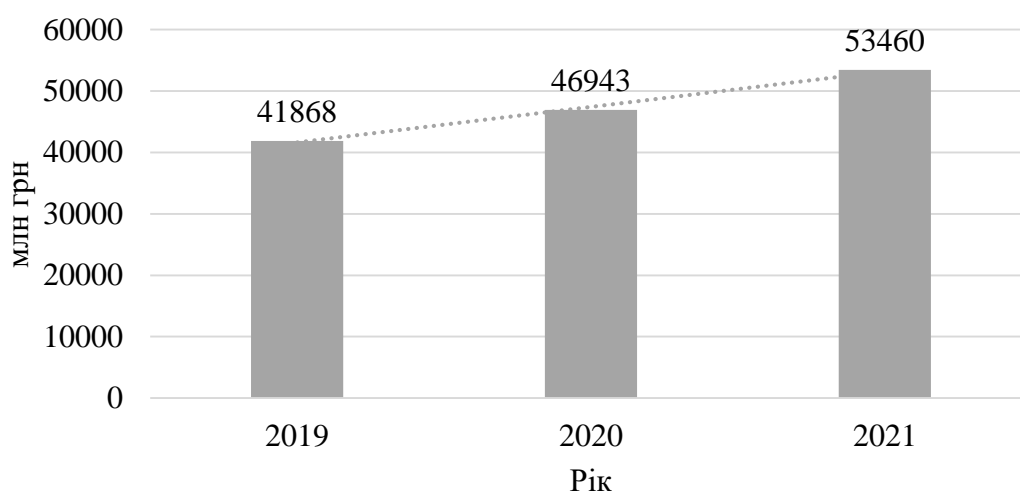


Рис. 2.3. Динаміка доходів від надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку за 2019-2021 рр., млн грн

Джерело: НКЕК [19].

Впродовж 2019-2021 рр. доходність сегменту впевнено зростала, за період зростання склало 27,7%. Що робить даний сегмент цікавим для подальшої боротьби за розподіл додаткового доходу. Проте перед учасниками ринку стоять високі бар'єри входу та великі витрати.

Оцінимо обсяг сегменту галузі (рис. 2.4).

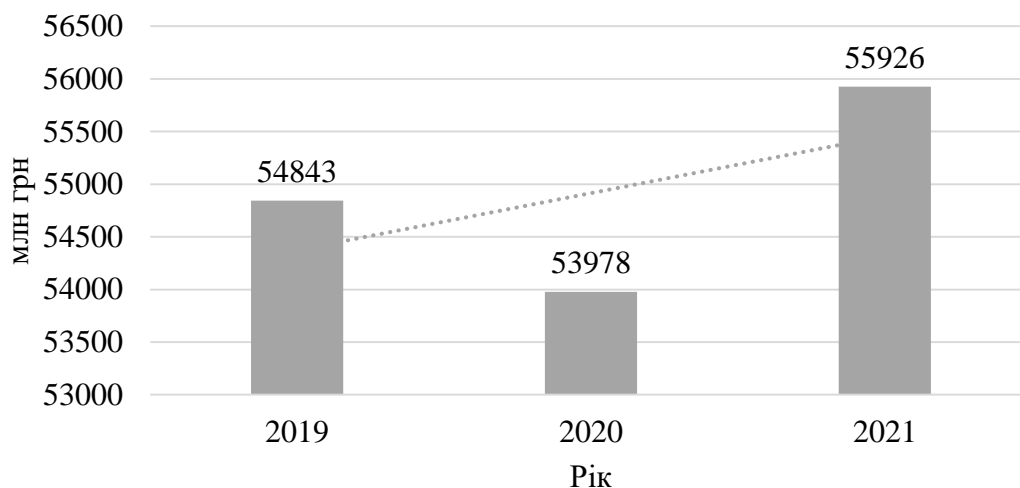


Рис. 2.4. Динаміка кількості активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі рухомого (мобільного) зв'язку у 2019-2021 рр., тис. од.

Джерело: НКЕК [19].

Динаміка кількості активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток не характеризується чіткою тенденцією, зокрема можна помітити суттєве зменшення у 2020 році, спричинене наслідками пандемії COVID-19: закриття або зупинка роботи певних підприємств та організацій призвело до зменшення використання мобільного зв'язку в бізнес цілях та збільшило використання VoIP-застосунків, зокрема Zoom. Проте в 2021 році відбулося відновлення та перевищення рівня 2019 року. Прогнозовано, кількість активних абонентів зменшилась у 2022 році і, ймовірно, відновиться до довоєнного стану після зменшення ризиків для клієнтів та інфраструктури компаній-надавачів послуг.

Проаналізуємо забезпеченість споживачів мобільним зв'язком за регіонами України (рис. 2.5).

Більшість регіонів України характеризується високою забезпеченістю, це пов'язано з використанням декількох ідентифікаційних карток в особистих або бізнес цілях. Відносно інших регіонів, Донецька та Луганська області не мають таких високих показників, що пов'язано з обережним інвестуванням в ці регіони, близькістю до бойових дій тощо.

Даний показник може бути альтернативним джерелом оцінки ділової активності областей України.



Рис. 2.5. Забезпеченість споживачів рухомих (мобільним) зв'язком на 100 жителів, за регіонами станом на 31.12.2021.

Джерело: НКЕК [19].

У 2022 році, згідно даних «Опендатабот» саме в областях з найбільшою забезпеченістю мобільним зв'язком найвищий рівень відкриття нових ФОП [20].

Пропонується переглянути динаміку кількості активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі мобільного зв'язку, з яких було здійснено доступ до мережі Інтернет стандарту 4G (рис. 2.6).

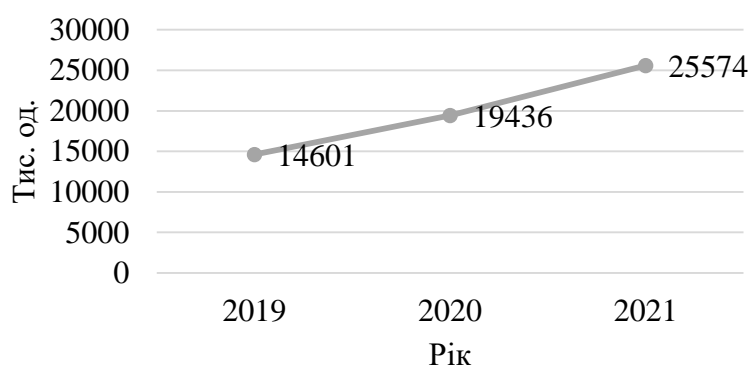


Рис. 2.6. Динаміка кількості активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі рухомого (мобільного) зв'язку, з яких було здійснено доступ до мережі Інтернет стандарту 4G, тис. од.

Джерело: НКЕК [19].

З графіку видно зростання використання споживачами стандарту 4G, що відбувається під впливом оновлення технічних засобів, покращення

інфраструктури операторів мобільного зв'язку, суцільна підтримка стандарту тощо.

Тенденція до зростання використання стандарту стимулює надавачів послуг поступово збільшувати потужності та полегшувати доступ до 4G та відкриває шлях до оновлення до нового технічного стандарту.

В сегменті надання послуг з забезпечення фіксованого доступу до інтернету ПрАТ «Київстар» є всеукраїнським та великим учасником ринку.

За даними сервісу «2ip» в Україні існує 1114 інтернет-провайдерів [21]. Основними конкурентами компанії є такі ж великі гравці як Укртелеком, Воля-Кабель, Інтертелеком та локальні компанії, що охоплюють велику частку місцевого ринку, зокрема в Миколаєві це компанія «Дикий сад».

Відповідно до описаної ситуації в сегменті мобільного зв'язку, жодна з компаній не надає подібного комплексу послуг, як ПрАТ «Київстар», що зменшує зручність для споживача та збільшує прив'язаність до досліджуваної компанії.

Проаналізуємо дохідність сегменту надання послуг з забезпечення доступу до фіксованої мережі Інтернет (рис. 2.7).

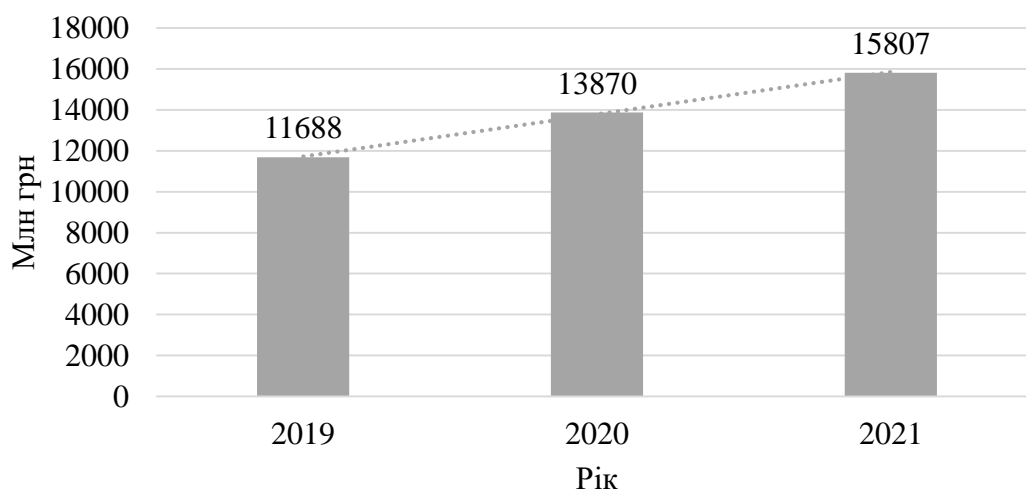


Рис. 2.7. Динаміка доходів від надання послуг доступу до фіксованої мережі Інтернет за 2019-2021 рр., млн грн

Джерело: НКЕК [19].

Даний сегмент є меншим порівняно з сегментом мобільного зв'язку, проте показує тенденцію до збільшення дохідності більшу – 35,2% за період. Зростання

ринку відбувається в наслідок збільшенням попиту, діджиталізації державних послуг тощо.

Даний сегмент є привабливим порівняно з наданням послуг мобільного зв'язку, адже технічні та фінансові бар'єри набагато нижчі, він характеризується високим попитом та конкуренцією.

Проаналізуємо розподіл ліній фіксованого Інтернету в розрізі швидкості (рис. 2.8).

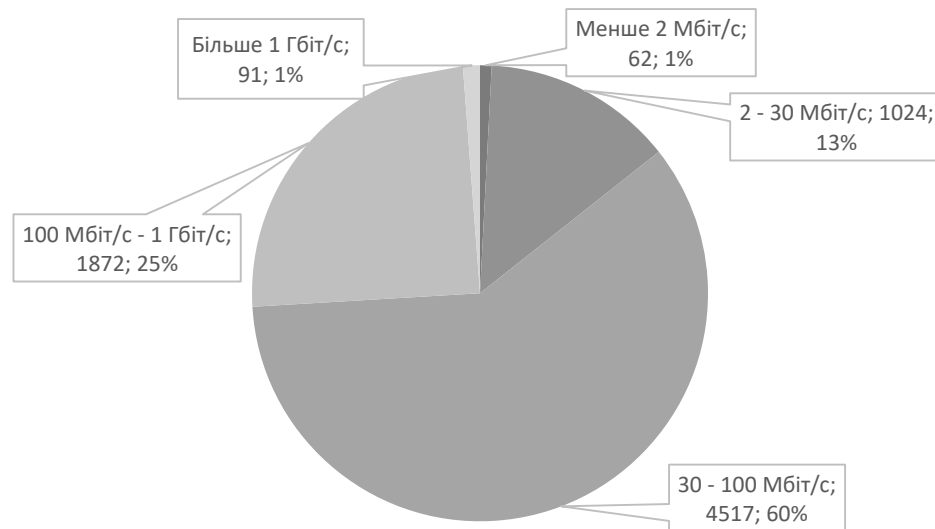


Рис. 2.8. Розподіл ліній фіксованого Інтернет в розрізі швидкості доступу,

тис. од

Джерело: НКЕК [19].

З діаграми видно абсолютну перевагу швидкості 30 – 100 Мбіт/с (60%), ця пропозиція є популярною через низьку ціну та достатню швидкість для більшості задач, що виконуються. Проте збільшується та вже має велику частку 100 Мбіт/с – 1 Гбіт/с (25%), прогнозовано частка продовжить збільшуватись та, як і випадку нового технічного стандарту мобільного зв'язку, викликатиме необхідність оновлення інфраструктури та доступності до ліній, що здатні забезпечувати подібну швидкість.

Сегмент фіксованого зв'язку представлений часто тими ж компаніями, що надають послуги мобільного зв'язку, проте операторів більше в наслідок

консервативного розвитку сегменту. Основними учасниками ринку є Київстар, Vodafone, Lifecell, Укртелеком, Датагруп тощо.

Проаналізуємо дохідність даного сегменту телекомунікаційної галузі (рис. 2.9).

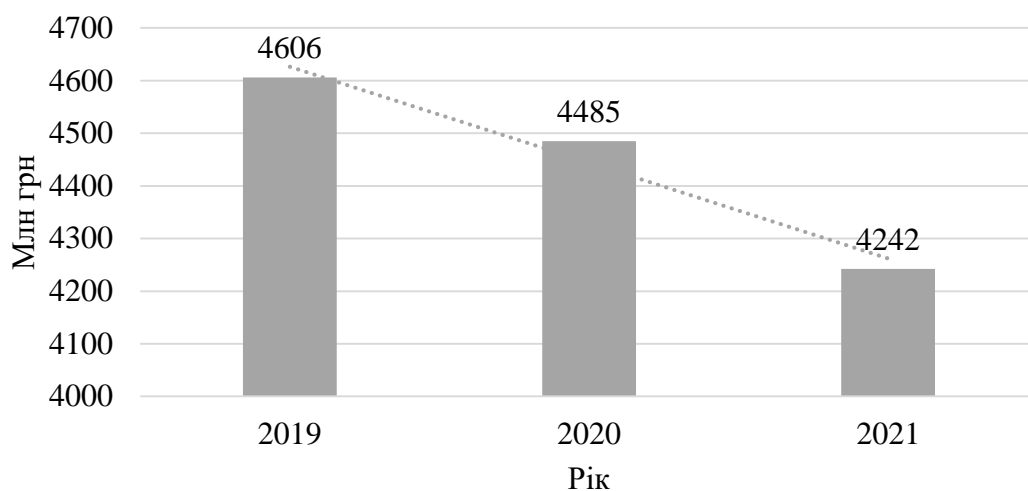


Рис. 2.9. Динаміка доходів від надання послуг фіксованого телефонного зв'язку за 2019-2021 рр., млн грн

Джерело: НКЕК [19].

Дохідність сегменту має чітку тенденцію зменшення. Це є результатом зменшення споживачів послуг та розвитку альтернативних рішень. Ринок втрачає інвестиційну цікавість, характеризується зменшенням попиту на даний вид послуг.

Проаналізуємо динаміку кількості абонентів фіксованого зв'язку (рис. 2.10).

Кількість абонентів сегменту фіксованого зв'язку щорічну зменшується, що пов'язано з активним скороченням використання фіксованої телефонії та обрання альтернативних варіантів: мобільний зв'язок, соцмережі, VoIP-клієнти тощо. Вагомим фактором є скорочення витрат підприємства через тарифну політику.

Однак активними споживачами фіксованого зв'язку є органи державного управління. Проте процес зміни засобів комунікації йде в напрямку зручності для отримувача послуг: з'являються електронні сервіси, використовуються месенджери тощо.

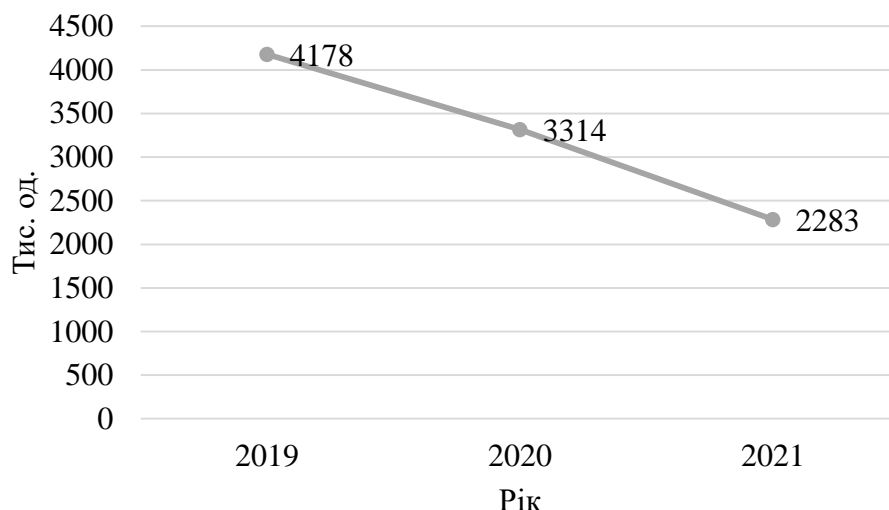


Рис. 2.10. Кількість абонентів фіксованого телефонного зв'язку (фіксована телефонна лінія), тис. од.

Джерело: НКЕК [19].

Отже, кожен з сегментів показує свою динаміку та рівень конкуренції. Деякі сегменти, зокрема фіксований зв'язок – є рудиментарним та характеризується зменшенням обсягу ринку, напроти послуги з забезпечення доступу до мережі Інтернет або мобільного зв'язку – висококонкурентні та технічно розвиваються та характеризуються збільшенням попиту.

Однак важливо наголосити на зменшенні результативних показників в 2022-2023 рр. в наслідок військових дій: погіршення демографічної ситуації, знищення або пошкодження інфраструктури, окупація регіонів тощо.

#### 2.4. Аналіз економічного та фінансового стану ПрАТ "Київстар"

Проведемо короткий аналіз стану підприємства. Розглянемо стан капіталу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз капіталу ПрАТ «Київстар», 2018-2021 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+/-	%
Власний капітал, тис. грн	16686016,00	13660357,00	11429850,00	12465162,00	-4220854,00	-25,30
Позиковий капітал, тис. грн	8123432,00	10733247,00	15583518,00	17347085,00	9223653,00	113,54

## Продовження таблиці 2.3

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+/-	%
Нерозподілений прибуток, тис. грн	15778068	12752409	10383967	11419172	-4358896	-27,63
Чистий прибуток, тис. грн	6802455	8961220	10369859	11266926	4464471	65,63
Основні засоби, тис. грн	8112573	12044185	14616966	16291426	8178853	100,82
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,63	0,56	0,55	0,53	-0,10	н/д
Доля власного капіталу у загальній сумі пасивів	0,67	0,56	0,42	0,42	-0,25	н/д
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,33	0,44	0,58	0,58	0,25	н/д
Валова маржа	0,77	0,80	0,81	0,81	0,04	н/д
Прибутковість основної діяльності	0,32	0,44	0,48	0,50	0,17	н/д

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київстар» [22-24].

Власний капітал ПрАТ «Київстар» зменшився на 4,22 млн тис. гривень в період з 1 січня 2019 року по 31 грудня 2021 року або на 25,3%, в той самий період позиковий капітал підприємства збільшився на 9,22 млн. тис. грн. або на 113,5%. Тенденція створювати зобов'язання може привести до фінансової нестабільності підприємства. Хоч позиковий капітал збільшувався, це не вплинула негативно на здатність отримувати прибуток, чистий фінансовий результат за період аналізу зріс на 4,46 млн тис. грн. або на 65,6%. Не зважаючи на зміни в структурі капіталу, чистий прибуток впродовж всього періоду мав тренд до зростання. Це може бути наслідком збільшення кількості споживачів, продуктів, що пропонує компанія. Також це можуть бути наслідки карантинних обмежень через COVID-19, що привело до необхідності комунікаційних, інтернет послуг тощо.



Обсяг основних засобів підприємства суттєво збільшився, в той же час коефіцієнт зносу зменшується, що може свідчити про оновлення технічних засобів та зменшення обсягу морально або фізично застарілих основних засобів.

Доля власного капіталу у загальній сумі пасивів зменшується та має значення нижче нормативного 0,5, що може ускладнити можливість підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями. Водночас, зростає коефіцієнт концентрації позикового капіталу, що перевищує нормативне значення.

Однак, валова маржа та показник прибутковості основної діяльності збільшується, незважаючи на вихід за межі нормативних обсягів власного та позикового капіталів.

Проведемо аналіз рентабельності ПрАТ «Київстар» за різними групами показників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Показники рентабельності ПрАТ «Київстар», 2019-2021 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення
1. Витратні показники рентабельності			
Рентабельність продукції за валовим прибутком	-1,95	-1,96	-0,01
Рентабельність операційної діяльності	1,07	1,06	-0,01
Рентабельність звичайної (господарської) діяльності	1,32	1,35	0,02
2. Доходні показники рентабельності			
Валова рентабельність продажу (реалізації)	0,66	0,66	0,001
Операційна рентабельність продажу (операційна маржа)	0,52	0,52	-0,002
Чиста рентабельність продажу (реалізації)	0,41	0,39	-0,02
3. Ресурсні показники рентабельності			
Економічна рентабельність капіталу (рентабельність активів)	0,38	0,38	-0,01
Фінансова рентабельність (Рентабельність власного капіталу)	0,91	0,90	0,00
Рентабельність оборотних активів	4,67	3,70	-0,97
Рентабельність виробництва (рентабельність основних засобів)	0,52	0,55	0,03
Рентабельність інвестованого капіталу	2,11	0,93	-1,17

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [22 -24].

Ефективність діяльності підприємства протягом періоду знизилася. Про це свідчить зниження більшості показників рентабельності.

Значення витратних показників рентабельності свідчить про зростання ефективності виробництва (на що вказує збільшення валової рентабельності продукції), але ефективність операційної та звичайної діяльності в цілому знизилася.

Динаміка доходних показників рентабельності свідчить про зниження ефективності продажу товарів або послуг.

Ресурсні показники рентабельності також мають негативну динаміку, що свідчить про зниження інвестиційної привабливості підприємства та зменшення добробуту власників.

Проте, важливо зазначити, що зменшення показників є несуттєвим, окрім показників рентабельності інвестованого капіталу та оборотних активів.

Проведемо аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київстар», 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+/-)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,14	0,27	0,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,22	0,25	0,47	0,25
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,22	0,25	0,47	0,25
Коефіцієнт покриття	0,23	0,26	0,48	0,24

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [22 - 24].

Коефіцієнт абсолютної активності майже протягом всього періоду був за межами нормативного і тільки на кінець 2021-го року отримав значення 0,27, що відповідає нормі.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зростає, але досі не має нормативного значення, підприємство не в змозі ефективно відповідати за короткостроковими зобов'язаннями.

За коефіцієнтом критичної ліквідності, підприємство також не має достатньо ліквідних засобів для виконання зобов'язань.

Коефіцієнт покриття також знаходиться не в межах нормативу та показує нездатність підприємства погасити свої борги наявними обіговими коштами впродовж року.

Коефіцієнти вказують на нездатність відповідати перед своїми зобов'язаннями, це пов'язано зі стрімким зростанням позикового капіталу, а також з не доцільністю використання даних коефіцієнтів на цей момент. Аналіз потребує більшого проміжку часу та оптимізації структури капіталу.

Отже, підприємство має високий рівень закредитованості та має ризик бути не в змозі відповідати за своїми зобов'язаннями.

Проведемо аналіз фінансової стійкості та вирахуємо інтегральний показник, що характеризує стан підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Київстар», 2020 - 2021 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення, (+/-)
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,42	0,42	0,00
Коефіцієнт маневреності ВОК	-1,17	-1,14	0,03
Коефіцієнт стабільності структури оборотних активів	-6,02	-4,67	1,34
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,73	0,72	-0,01
Інтегральний показник фінансової стійкості	2,18	1,60	-0,58

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [22 - 24].

Коефіцієнт фінансової автономії є меншим за оптимальне його значення, а саме менше 0,5. Причиною є зростання позикового капіталу підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу також є меншим за нормативне значення, що свідчить про низьку маневреність капіталу.

Коефіцієнт стабільності структури оборотних активів свідчить про малоімовірну можливість фінансування за рахунок власних коштів. Однак існує тенденція до зниження негативного результату.

Коефіцієнт фінансової стійкості має значення трохи нижче за нормативне,

однак стабільне. Це може свідчити про те, що компанія залишиться платоспроможною в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнти, складові інтегрального показника знаходяться не в межах нормативних значень. Тим не менш, показник є на високому рівні, хоч і зменшився за рік, показник свідчить про високу фінансову стійкість компанії.

Проведемо аналіз та прогнозування можливого банкрутства компанії,  
Почнемо з двофакторної моделі Альтмана (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Двофакторна модель Альтмана прогнозування банкрутства ПрАТ  
«Київстар», 2020-2021 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	Зміна
Коефіцієнт покриття	0,26	0,48	0,22
Коефіцієнт фінансової залежності	0,61	0,88	0,27
Z	-0,63	-0,85	-0,22

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [23; 24].

Відповідно до нормативу, для підприємств, у яких  $Z = 0$ , імовірність банкрутства менше 50% і далі знижується по мірі зменшення показника. За результатом моделі, підприємство не має перспективи збанкрутувати.

Підтвердимо або спростуємо результат моделі аналізом за п'ятифакторною моделлю Альтмана (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

П'ятифакторна модель Альтмана прогнозування банкрутства ПрАТ  
«Київстар», 2020-2021 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	Зміна
Частка робочого капіталу в активах	-0,24	-0,11	0,12
Рентабельність активів	0,38	0,38	-0,01
Рентабельність активів, розрахована за чистим доходом	0,93	0,96	0,03
Відношення ринкової капіталізації підприємства до суми заборгованості	1,41	1,14	-0,26
Віддача активів	0,91	0,90	0,00
Z	5,08	5,16	0,08

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [23; 24].

За даною моделлю, ймовірність банкрутства компанії дуже низька.

ПрАТ «Київстар» - компанія, що надає телекомунікаційні послуги під єдиним брендом. Є лідером ринку та активним його гравцем. Проаналізовано стан підприємства та визначено його фінансову стійкість та прибутковість. Однак, є проблема зі структурою капіталу компанії: з обсягом позикового капіталу.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

### 3.1. Оцінка потенціалу ПрАТ "Київстар"

Для діагностики та оцінки потенціалу підприємства пропонується провести SWOT-аналіз компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT аналіз ПрАТ «Київстар»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Велике покриття мережі. 2. Велика частка, 1 місце на ринку. 3. Надання послуг під єдиним брендом. 4. Використання власного обладнання та інфраструктури. 5. Високий рівень корпоративної соціальної відповідальності. 6. Висока прибутковість компанії. 7. Позитивна ділова репутація на ринку.	1. Зношеність основних фондів. 2. Більш вигідні ціни на тарифи та послуги від конкурентів.
Можливості	Загрози
1. Впровадження та розгалуження покриття 5G. 2. Збільшення користувачів додатковими послугами: домашній інтернет, ТБ тощо. 3. Розвиток телекомунікаційної інфраструктури України. 4. Підвищення лояльності клієнтів компанії.	1. Нестабільні політичні та економічні умови. 2. Зниження інвестиційної привабливості бізнесу в Україні. 3. Криза зростання, внаслідок швидкого розвитку технологій. 4. Перехід абонентів до інших операторів.

Джерело: складено автором.

Для посилення сильних сторін компанії рекомендується:

1. Покриття мережі є доволі великим, однак досі є резерви для збільшення території. Однак, важливим є момент рентабельності розбудови інфраструктури.

2. Зберігання лідерських позицій є важливою складовою іміджу «Київстару»: розширення мережі, поліпшення якості наданих послуг та соціальна діяльність компанії може допомогти утримувати 1 місце на ринку телекомунікаційних послуг в Україні.

3. Надання послуг під єдиним брендом допомагає компанії підтримувати лояльність до бренду та вимагає утримання рівня якості наданих послуг.

4. Використання власного обладнання зменшує залежність підприємства від інших посередників та допомагає швидше реагувати на негаразди, реалізовувати стратегії компанії тощо.

5. Рівень соціальної відповідальності компанії є важливою складовою для підтримки позитивного іміджу компанії, підвищує лояльність клієнтів. Зокрема, популярність деяких рішень приносить високі репутаційні дивіденди. Наприклад, допомога армії, біженцям, внутрішньо-переміщеним особам тощо.

6. Прибутковість компанії залежить від комплексу факторів: якості наданих послуг, організації діяльності підприємства, лояльності споживачів тощо. Високі значення показників прибутковості – символ успішності компанії.

7. Ділова репутація підприємства залишається високою, зокрема через сталі зв'язки з контрагентами, платоспроможність, виконання обов'язків тощо. Пропонується контроль над фінансовими та правовими аспектами діяльності компанії, для збереження позитивної ділової репутації.

Для посилення слабких сторін пропонується:

1. Оновлення основних засобів, відповідне зменшення зносу. Рекомендується розробка поетапної заміни та оновлення обладнання, яке б не впливало радикально на структуру капіталу підприємства.

2. Пропонується надати більшу гнучкість в ціноутворенні на тарифи та послуги, проведення інформаційної компанії, для розуміння споживачів утворення такої ціни на тарифи та послуги.

Для реалізації можливостей:

1. Проведення «круглих столів» з державою щодо скасування обмежень, адміністративних бар'єрів для розбудови інфраструктури 5G мережі. Створення інформаційної компанії для споживачів, що пояснює переваги такої мережі.

2. Збільшення користувачів послуг може здійснюватися більш вигідними ціновими пропозиціями, наданням більш якісних послуг, новітніх технологічних рішень тощо.

3. Розвиток телекомунікаційної інфраструктури може здійснюватися шляхом зменшення зносу обладнання, розширенням територій покриття, проведенням інформаційних компаній з обізнаності щодо телекомунікаційних послуг.

4. Підвищення лояльності клієнтів повинно підкріплюватись посиленням бренду, його позитивної репутації. Соціальна діяльність, розвиток середовища, надання якісних послуг, доброчесність та підкреслення чеснот компанії є шляхом поліпшення іміджу.

Для нейтралізації або мінімізації впливу загроз необхідно:

1. Підготовка резервів на випадок криз. Планування дій в разі екстрених ситуацій тощо. В форматі сьогодення, забезпечення безпеки активів компанії та її персоналу. Будування офісів в безпечних зонах країни, підготовка резервних фондів, забезпечення засобами індивідуального захисту, збереження оптимальної структури капіталу, довгострокової та короткострокової платоспроможності.

2. Зниження інвестиційної привабливості бізнесу в Україні на фоні нестабільних політичних та економічних умов можна мінімізувати шляхом збереження постійних контактів з потенційним інвесторами та кредиторами, підтримка позитивної ділової репутації, знаходження альтернатив залучення коштів всередині країни.

3. Швидкий розвиток технологій та гонитва за поліпшенням інфраструктури, послуг може стати джерелом збільшення витрат, зростання ресурсів підприємства. Це може, в свою чергу, створити внутрішню організаційну кризу. Рекомендаціями є підготовка програм масового навчання персоналу, плани поетапного покращення обладнання тощо.

4. Перехід абонентів «Київстару» може бути спричинений кращими тарифами, вищою якістю послуг, стабільністю мережі в окремому населеному пункті, комплекс послуг від іншої компанії. Рішенням є надання гнучкості у формування тарифів, більша залученість споживачів в різних продуктах компанії, формування доброчесної та орієнтованої на клієнтів поведінки.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності підприємства за певними групами показників (табл. 3.2).



Таблиця 3.2

## Показники конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+/-)
Показник ефективності діяльності підприємства				
Відносний показник витрат на одиницю продукції	0,35	0,34	0,34	-0,01
Відносний показник фондівдачі	1,85	1,71	1,75	-0,09
Рентабельність товару	1,88	1,95	1,96	0,08
Відносний показник продуктивності праці	7 435,09	6 793,82	7 507,66	72,57
Фінансове положення підприємства				
Коефіцієнт автономії	0,56	0,42	0,42	-0,14
Коефіцієнт платоспроможності	1,27	0,73	0,72	-0,55
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,14	0,27	0,16
Коефіцієнт обіговості обігових засобів	11,64	11,26	9,38	-2,27
Ефективність збуту та просування товару				
Рентабельність продажу	0,40	0,41	0,39	-0,01
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	0,18	0,15	0,16	-0,02

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [22 - 24].

Відносний показник витрат на одиницю продукції зменшився, що є позитивним явищем, особливо в умовах конкуренції в сегменті надання послуг з забезпечення мобільного зв'язку, де витрати є доволі високими.

Впродовж періоду 2019-2021 рр., фондівдача підприємства погіршилась, хоча й відновилась за 2021 рік. Ефективність використання основних виробничих фондів зменшилась, в наслідок зносу обладнання, процесу його оновлення тощо.

Водночас, рентабельність збільшується щорічно, що корелює зі зростанням дохідності галузі та розширює можливості підприємства.

Продуктивність праці за 2020 рік зменшилась порівняно з 2019, це пов'язано з суттєвим збільшенням чисельності працівників в наслідок збільшення обсягів наданих послуг. В 2021 році показник перевищив значення 2019 року, незважаючи на продовження збільшення штату компанії. Це є позитивним явищем.

Коефіцієнт автономії підприємства в 2019 році знаходився в рамках норми, проте впродовж періоду, значення зменшилось через збільшення позикового

капіталу підприємства. Отже, можна констатувати зменшення фінансової незалежності компанії.

Коефіцієнт платоспроможності ПрАТ «Київстар» значно зменшився, що підтверджує результати аналізу коефіцієнту незалежності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності натомість вийшов в рамки норми, в наслідок змінення структури позикового капіталу та збільшення ліквідності засобів підприємства.

Обіговість підприємства погіршилась, хоч є на доволі високому рівні. В 2019 році вона наближалась до 12 оборотів на місяць, що корелює з щомісячною оплатою за послуги. Зменшення обіговості, ймовірно, пов'язано з пропозиціями одночасної оплати за три та більше місяців, інтегрування комплексних пакетів послуг.

Рентабельність продажу компанії зменшилась, що є свідченням гіршої цінової політики перед конкурентами, проте, як зазначалось раніше, це має невеликий вплив на дохідність компанії.

Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту зменшився, що є негативним явищем. Це є наслідком активних рекламних компаній конкурентів.

Отже, можна констатувати загальне погіршення стану підприємства, серед основних проблем: зниження платоспроможності та рентабельності підприємства. Однак, більшість показників в стані норми.

Незважаючи на погіршення ситуації, компанія все одно в змозі відповідати за своїми зобов'язаннями, витрати на одиницю продукції зменшуються, а дохідність зростає. Отже, можна стверджувати про достатню конкурентоспроможність підприємства. Доцільно провести аналіз конкурентних переваг для більш глибокого розуміння позиції компанії на ринку.

### **3.2. Аналіз конкурентних переваг та недоліків ПрАТ "Київстар"**

Для виявлення конкурентних переваг компанії проведемо ряд порівнянь з конкурентами на українському ринку телекомунікаційних послуг, зокрема з

компаніями ПрАТ «ВФ Україна» (далі - Vodafone) та ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ» (далі - Lifecell).

Розпочнемо з оцінки прибутковості перелічених вище компаній (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняння показників прибутковості телекомунікаційних компаній  
України, 2019-2021 рр.

Показник	Рік	Київстар	Vodafone	Lifecell
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2019	22245793	15036018	5983804
	2020	25001245	17292036	6835816
	2021	28559150	20144755	8482687
	+/-	6313357	5108737	2498883
	%	28,38	33,98	41,76
Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	2019	7725453	7458619	4648675
	2020	8468288	8210484	5076862
	2021	9646440	9178029	5749336
	+/-	1920987	1719410	1100661
	%	24,87	23,05	23,68
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	2019	10679283	3151899	379928
	2020	13005618	5087042	770198
	2021	14786480	5920486	1594991
	+/-	4107197	2768587	1215063
	%	38,46	87,84	319,81
Чистий прибуток, тис. грн.	2019	8961220	2099917	-1134151
	2020	10369859	1314543	2588662
	2021	11266926	3831547	610855
	+/-	2305706	1731630	1745006
	%	25,73	82,46	153,86

Джерело: фінансова звітність компаній [22 - 30].

З даних наведених в таблиці видно, що за абсолютними значеннями «Київстар» переважає своїх конкурентів, як за даними років так і за змінами. Окрім того, показана винятково прибуткова діяльність, тоді як у Lifecell 2019 рік був збитковим.

У відносних показника компанії-конкуренти часто показують кращі результати змін показників, однак причини лежить в меншій початковій базі підприємства.

Собівартість реалізації продукції зросла у кожного підприємства в середньому на 24%, але відсоткова зміна виручки перевищує цей показник у кожної компанії, що дає змогу отримувати прибуток.

Загалом, з наведених даних можна зробити висновок про прибутковість та стійкість «Київстар» та Vodafone, але нестабільну ситуацію на Lifecell.

Розглянемо кількість абонентів компаній та оцінимо частку ринку кожної (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Кількість абонентів телекомунікаційних компаній України, 2019-2021 рр.

Показник	Рік	Київстар	Vodafone	Lifecell
Кількість абонентів, млн. осіб	2019	26,20	19,70	7,30
	2020	25,90	19,00	8,10
	2021	26,00	18,80	8,90
	+/-	-0,20	-0,90	1,60
	%	-0,76	-4,57	21,92
Частка ринку, %	2019	0,49	0,37	0,14
	2020	0,49	0,36	0,15
	2021	0,48	0,35	0,17
	+/-	-0,01	-0,02	0,03

Джерело: прес-релізи компаній [31-39].

За результатами 2020 року, Київстар та Vodafone втрачали активну кількість абонентів, так втрати першої склали 0,3 млн. клієнтів, другої – 0,7 млн. В наступному році Київстар почав набирати абонентів, Vodafone – продовжив втрачати. Lifecell в цей час активно збільшує кількість споживачів послуг, за результатами періоду, що аналізується, компанія збільшила кількість абонентів на 21,9%. В той же час, показник попередніх підприємств зменшився на 0,8 та 4,6 відповідно.

Причинами можуть бути краща тарифні умови Lifecell, менше навантаження систем та, відповідно, кращі технічні характеристики наданих послуг.

Однак, Київстар був і залишається лідером ринку за часткою 48% у 2021 році. Серйозна перевага у кількості абонентів дозволяє компанії отримувати більші прибутки та, фактично, нав'язувати свої умови споживачам та конкурентам.

Перейдемо до оцінки рентабельності Київстар та компаній-конкурентів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Порівняння показників рентабельності телекомунікаційних компаній  
України, 2021 р.

Показник	Рік	Київстар	Vodafone	Lifecell
Рентабельність операційної діяльності	2021	1,06	0,43	0,23
Валова рентабельність продажу (реалізації)	2021	0,66	0,54	0,32
Операційна рентабельність продажу (операційна маржа)	2021	0,52	0,29	0,19
Чиста рентабельність продажу (реалізації)	2021	0,39	0,19	0,07
Економічна рентабельність капіталу (рентабельність активів)	2021	0,38	0,10	0,03
Фінансова рентабельність (рентабельність власного капіталу)	2021	0,90	0,25	0,07
Рентабельність виробництва (рентабельність основних засобів)	2021	0,55	0,27	0,10

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [24; 27; 30].

За результатами оцінки рентабельності, підприємства можна визначити наступним чином, від більш рентабельного до менш рентабельного: Київстар, Vodafone, Lifecell.

Це може свідчити про більш високий фінансовий результат компанії при менших витратах, що робить її абсолютним лідером.

Отже, за результатами аналізу прибутковості та рентабельності підприємства, можна констатувати, що ПрАТ «Київстар» є абсолютним лідером ринку, за часткою, прибутком, окремими показниками рентабельності тощо.

Перейдемо до технічного порівняння компаній-конкурентів.

Почнемо з аналізу покриття телекомунікаційних компаній в Україні, першою пропонується оцінити карту покриття Київстару (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Карта покриття Київстар в Україні

Джерело: [40].

З карти покриття видно щільне покриття, що охоплює всі великі міста та менші населені пункти, окрім АР Крим та територій ОРДЛО. Причинами чого є тимчасова анексія територій та неприсутність компаній на них.

Наступною пропонується оглянути карту покриття Vodafone (рис. 3.2).

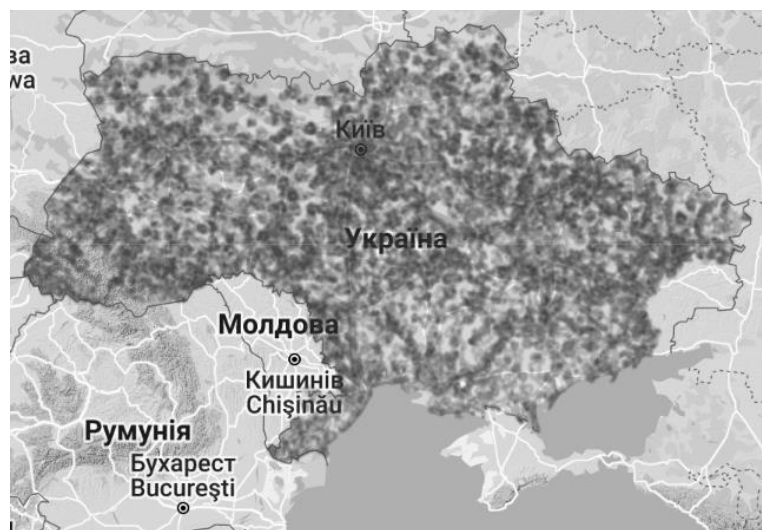


Рис. 3.2. Карта покриття Vodafone в Україні

Джерело: [40].

Порівняно з Київстаром, компанія має менше охоплення та покриття, що може бути пов'язано з орендуванням обладнання, іншими системами та ефективними частотами підприємства.

Перейдемо до огляду карти покриття Lifecell (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Карта покриття Lifecell в Україні

Джерело: [40].

З карти видно, що компанія має найменш щільне покриття серед наведених підприємств, що підтверджується й кількістю абонентів.

З оглянутих карт можна зробити висновок, про різні системи покриття та розповсюдження стільникового сигналу. Велика частка ринку Київстару вимагає мати більш щільне покриття, зокрема це має переваги – більш якісний, безперебійний зв'язок та недоліки – оновлення зношеного обладнання або перехід на новий стандарт вимагає великих інвестицій.

Однією з особливостей та переваг ПрАТ «Київстар» є факт незалежності від технічних посередників, все обладнання та інфраструктура належить компанії. Це надає можливість більш ефективно керувати системою та розбудовувати її за необхідними параметрами.

При тому, за результатами торгів частотами четвертого покоління, «Київстар» отримав 30 МГц в діапазоні 2600 та 70 МГц в діапазоні 1800, що є найкращим показником серед конкурентів. Компанія повільніше за конкурентів вводить нові стандарти в дію через фактор необхідності розбудови власної мережі та більшої кількості абонентів, але в майбутньому, якість наданих послуг є вищою.

Отже, можна зробити висновок, що компанія має більш щільне покриття, ніж конкуренти, власну інфраструктуру та обладнання і кращі частоти стандарту 4G.

Проведемо порівняльний аналіз окремих тарифів компаній-конкуrentів (табл. 3.6). Для аналізу було використано дані тарифів, що просуваються на перших сторінках сайтів компаній, тобто проводиться оцінка найпопулярнішого або бажаного для реалізації продукту.

Таблиця 3.6

## Порівняння тарифів телекомунікаційних компаній України

Компанія	Тариф	Ціна, грн.	Мобільний інтернет	Дзвінки	SMS, шт.	Додаткові опції
Київстар	Love UA	150	12 гб.	1200 хв., безліміт на Київстар	В пакеті відсутні	Соцмережі та месенджери, державні та окремі освітні застосунки без використання пакетних даних. Одна тарифна послуга на вибір безкоштовно.
	Love UA. На максимум	175	15 гб., 3,5 гб. у роумінгу	150 хв., безліміт на Київстар		
	Love UA. Без меж	275	Безліміт, 5,5 гб. у роумінгу	275 хв., безліміт на Київстар		
Vodafone	Vodafone SuperNet Turbo	125	Безліміт	800 хв., безліміт на Vodafone	50	Додаткові гігабайти інтернету в перші 6 місяців використання тарифу, безкоштовне використання окремих акцій компанії
	Vodafone SuperNet Start	145	10 гб.	200 хв., безліміт на Vodafone, 50 хв. в роумінгу	В пакеті відсутні	
	Vodafone SuperNet Pro	205	25 гб.	300 хв., безліміт на Vodafone, 50 хв. в роумінгу	50	
Lifecell	Просто Лайф	120	8 гб.	300 хв., безліміт на Lifecell	В пакеті відсутні	Державні застосунки без використання пакетних даних, безкоштовна роздача інтернету, спеціальна вартість для перенесених номерів та нових абонентів.
	Смарт Лайф	180	25 гб.	800 хв., безліміт на Lifecell	В пакеті відсутні	+безліміт на соцмережі
	Вільний Лайф	275	Безліміт	1600 хв., безліміт на Lifecell	В пакеті відсутні	+безліміт на месенджери

Джерело: складено автором на основі [41 - 49].



З даних таблиці можна констатувати, що в середньому Київстар має вищі ціни за конкурентів, однак й більш цікаві послуги, зокрема додаткові. Тариф з найнижчою ціною пропонує Lifecell, важливо зазначити, що ціни для абонентів з перенесеним номер з інших тарифів набагато нижчі, що пояснює зростання кількості абонентів за останні роки.

Більш базові умови надає Vodafone, що дозволяє йому отримувати прибуток та не збільшувати критично собівартість продукту.

Важливою особливістю Київстара є поєднання великої кількості послуг. Відтак, споживач має високу залученість до бренду. Зокрема, може мати та сплачувати одночасно мобільний тариф, користуватись ТБ від компанії та домашнім інтернетом. Якщо споживач є юридичною особою, спектр послуг ще більший та охоплює багато сфер діяльності.

Така залученість споживача формує залежність однієї послуги від іншої, що ускладнює перехід, відмову користування тощо. За прийнятної якості, споживач залишається лояльним до бренду та продовжує користуватись всіма, необхідними йому, послугами.

У відносинах бізнесу та споживачів важливим є імідж, репутації компанії. Відтак соціальна відповідальність підприємств грає велику роль в розбудові лояльності клієнтів до компанії та становлення позитивного іміджу.

Останні роки мали дві ключові події в Україні: пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну. Пропонується розглянути певні дії компаній в напрямку розв'язання проблем пов'язаних з цими подіями.

За заявою представників компанії «Київстар», з початку пандемії, вони надали допомоги на суму 80 млн. грн., зокрема проводячи закупівлі медичного обладнання та засобів захисту. [50].

З початку вторгнення, Київстар активно залучений у волонтерську діяльність, один з великих проектів, у співпраці з благодійним фондом «Повернись живим», постійний збір коштів на пікапи для Збройних Сил України, окрім того

проводиться збір та перерахування коштів для лікарень, пенсіонерів, постраждалих від війни тощо [51].

Vodafone, з початку пандемії COVID-19, надав допомогу на суму 33 млн. грн. [52].

Інформація щодо допомоги Україні впродовж війни - відсутня в публічному просторі. Так само немає інформації щодо соціальної діяльності Lifecell.

Однак, можна виділити кооперацію компаній на початку вторгнення та створення національного роумінгу, що дозволяє залишатись на зв'язку в умовах його відсутності на тому чи іншому операторі. Деякі послуги стали тимчасово безоплатними.

Отже, можна стверджувати про публічну соціальну відповідальність та відповідну діяльність компанії «Київстар», що підсилює її репутацію.

Підведемо підсумки в пошуку конкурентних переваг ПрАТ «Київстар»:

1. Стабільно-прибуткова діяльність серед конкурентів.
2. Лідерство на ринку телекомунікаційних послуг, велика частка ринку.
3. Висока рентабельність підприємства: низькі витрати, висока прибутковість.
4. Велика щільність покриття.
5. Власне обладнання та інфраструктура.
6. Більш краща частота стандарту 4G.
7. Комплексне надання послуг, велике залучення споживача.
8. Публічна та активна соціальна діяльність компанії, що забезпечує позитивну репутацію.

### **3.3. Рекомендації щодо підвищення якості управління конкурентоспроможністю ПрАТ "Київстар"**

За результатами проведення діагностики конкурентоспроможності підприємства за теорією ефективною конкуренції та методом конкурентних переваг, можна надати ПрАТ «Київстар» наступні рекомендації:

1. Управління фінансово-економічним станом підприємства. Наразі, підприємство є прибутковим, але, як показав аналіз стану підприємства, зміна в структурі капіталу може привести до погіршення показників компанії. Відтак, важливим є оптимізація структури капіталу.

2. Лідерство компанії на ринку є зручним механізмом нав'язування своїх умов. Однак більш вигідні умови інших операторів можуть стимулювати зменшення частки ринку підприємства. Важливим є балансування тарифів таким чином, щоб отримувати прибуток, але й не втрачати клієнтів, поліпшувати якість сигналу та використовувати нові технології.

3. Підприємство утримує витрати на низькому рівні, наступна підтримка такого стану повинна підкріплюватись розумним розширенням штату та розбудовою нової інфраструктури. Непотрібні одиниці персоналу або нерентабельне використання обладнання може моментом збільшити витрати та створити тягар майбутніх періодів.

4. Велика щільність покриття - важливий елемент лідерства Київстару, однак вимагає значних інвестицій при зміні стандартів, розширенні тощо. Рекомендацією є створення поетапних програм оновлення обладнання, для нейтралізації зносу основних засобів та зменшення одномоментних витрат підприємства.

5. Частота окремих стандартів мережі залежить від торгів телекомунікаційних компаній. Ствердна, впевнена позиція, підкріплена достатніми коштами, якими може оперувати компанія.

6. Утримання високої якості послуг, їх поєднання, посилення іміджу бренду – шлях утримання споживачів. Технічні характеристики, цінові параметри послуг повинні бути прийнятними для споживачів.

7. Продовження соціальної діяльності компанії. Важливим є забезпечення публічності та прозорості благодійних компаній підприємства, звітність за виконанні дії, доброчесність, турбота про працівників компанії тощо.

## ВИСНОВКИ

Конкуентоспроможність підприємства, як здатність, важлива в умовах постійної боротьби за лояльність споживачів, збільшення прибутків та ефективності підприємства. Якісне управління, ухвалення раціональних та адекватних рішень є запорукою високих позицій підприємства, його розвитку та утримання на ринку.

Відповідно до задач поставлених до роботи:

1. Проведено роботу з в'яснення методико-теоретичних засад забезпечення конкурентоспроможності та конкурентних переваг: визначення, методи оцінки, джерела конкурентних переваг, способи утримання тощо.

Управління конкурентоспроможністю включає в себе всі стадії за функціями менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль. Важливим етапом є саме комплексна оцінка стану підприємства, де стануть в нагоді загальновідомі методи SWOT-аналізу, PEST-аналізу, БКГ-матриці тощо.

2. Аналіз галуз електронних комунікацій показав високий попит на діяльність сфери, збільшення загальної дохідності тощо. Можливості розвитку сегментів надання фіксованого доступу до мережі Інтернет та мобільний зв'язку великі та, прогнозовано, конкуренція на цих ринках буде збільшуватись. Проте, сегмент фіксованого зв'язку занепадає та значно зменшив свій обсяг.

Отже, конкурентне середовище галузі в якій працює ПрАТ «Київстар» є динамічний, з високим попитом та дохідністю.

3. Можна свідчити про прибуткову діяльність підприємства, його фінансову стійкість та платоспроможність. Факт збільшення частки позикових коштів в структурі капіталу може вплинути в майбутньому на непохитність компанії, однак лише якщо підприємства продовжить збільшувати залучений капіталу. Заходи з оптимізації структури капіталу та виважений підхід до отримання позик стабілізує ситуацію.

4. Оцінка потенціалу та середовища підприємства показало достатній рівень конкурентоспроможності з багатьма конкурентними перевагами.

За результатами діагностики підприємства, виявлено наступні конкурентні переваги: стабільно-прибуткова діяльність серед конкурентів, лідерство на ринку телекомунікаційних послуг, велика частка ринку, висока рентабельність підприємства: низькі витрати, висока прибутковість, велика щільність покриття, власне обладнання та інфраструктура, більш краща частота стандарту 4G, комплексне надання послуг, велике залучення споживача, публічна та активна соціальна діяльність компанії, що забезпечує позитивну репутацію.

Відповідно до цього та порівняльного аналізу з конкурентами телекомунікаційного ринку, надано рекомендації з утримання лідерських позицій та створення нових конкурентних переваг, зокрема, цінової. Важливим аспектом поліпшення конкурентоспроможності це посилення фінансової стійкості – оптимізація структури капіталу: для легшого отримання позикових коштів, ширшого інвестування та більшої стресостійкості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Віталій Б. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №2. URL: [http://78.152.183.36/bitstream/123456789/12377/1/MDES-2022-N2%2b%284%29\\_p145-153.pdf](http://78.152.183.36/bitstream/123456789/12377/1/MDES-2022-N2%2b%284%29_p145-153.pdf)
2. Christodoulou A., Cullinane K. Identifying the Main Opportunities and Challenges from the Implementation of a Port Energy Management System: A SWOT/PESTLE Analysis. *Sustainable Maritime Transportation Management and Policies*. 2019. №11(21). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/21/6046>
3. Mostafa Ali Benzaghta, Abdulaziz Elwalda, Mousa Mohamed Mousa, Ismail Erkan, Mushfiqur Rahman. SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of global business insights*. 2021. №1. URL: <https://digitalcommons.usf.edu/globe/vol6/iss1/5/>
4. Натрошвілі С., Мельник А., Новіков Д. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. 2019. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14452/1/PIONBUG\\_20191004\\_P073-074.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14452/1/PIONBUG_20191004_P073-074.pdf)
5. Wei Yang, Xiaoli Jiang. Evaluating Sustainable Urbanization of Resource-Based Cities Based on the McKinsey Matrix: Case Study in China. *Journal of Urban Planning and Development*. 2018. №1. URL: <https://kd.nsf.gov.cn/paperDownload/1100000324944.pdf>
6. Chih-Chung Chiu, Kuo-Sui Lin. Rule-Based BCG Matrix for Product Portfolio Analysis. *International Conference on Software Engineering, Artificial Intelligence, Networking and Parallel/Distributed Computing*. 2019. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-26428-4\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-26428-4_2)
7. SPACE Analysis. URL: <https://managementmania.com/en/space-analysis>
8. Нова ера цифрової трансформації. Центральна та східна Європа 2016. Deloitte. URL:

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/research/c500/CETop500\\_2016\\_ua.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/research/c500/CETop500_2016_ua.pdf)

9. Складено рейтинг найдорожчих брендів України. Кореспондент. URL: <https://ua.korrespondent.net/business/companies/4246890-skladeno-reitynh-naidorozhchych-brendiv-ukrainy>

10. "ТОП-100. Рейтинги найбільших" нагородив найкращих HR-директорів та роботодавців України. Діло. URL: <https://delo.ua/business/zhurnal-top-100-rejtingi-krupnejshih-predstavlja-371639/>

11. Корпоративна соціальна відповідальність Київстар. Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility>

12. ПрАТ «Київстар». Київстар. Youcontrol. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/21673832/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21673832/)

13. ПрАТ «Київстар». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/21673832>

14. Share Ownership. Veon ltd. URL: <https://www.veon.com/investors/equity-investors/share-ownership/>

15. Місія та принципи Київстар. Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/about/mission>

16. Організаційна структура компанії Київстар. Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/uk/career/company-structure>

17. Закон України «Про електронні комунікації». Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>

18. Реєстр постачальників електронних комунікаційних мереж та послуг (станом на 05.04.2023). Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. URL: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=55&language=uk>

19. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2021 рік. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій,

радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. URL: [https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/10078/Zvit\\_NKRZI\\_za\\_2021.pdf](https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/10078/Zvit_NKRZI_za_2021.pdf)

20. Плюс 200 тисяч ФОП: які бізнеси найчастіше відкривають українці. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/news/v-yakih-regionah-ukrayini-najbilsha-dilova-aktivnist-u-2023-roci>

21. Рейтинг інтернет-провайдерів. 2ip. URL: <https://2ip.ua/ua/services/providers-rating>

22. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора ПрАТ «Київстар» за 2019 рік. URL: [https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs\\_kyivstar\\_stand\\_alone\\_2019\\_ukr\\_final.pdf](https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs_kyivstar_stand_alone_2019_ukr_final.pdf)

23. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора ПрАТ «Київстар» за 2020 рік. URL: [https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs\\_kyivstar\\_stand\\_alone\\_2020\\_ukr\\_20210409.pdf](https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs_kyivstar_stand_alone_2020_ukr_20210409.pdf)

24. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора ПрАТ «Київстар» за 2021 рік. URL: [https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs\\_kyivstar\\_stand\\_alone\\_2021\\_ukr\\_final.pdf](https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs_kyivstar_stand_alone_2021_ukr_final.pdf)

25. Консолідована фінансова звітність ПрАТ "ВФ Україна" та його дочірніх компаній та звіт про управління за 2019 рік. URL: [https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/vf-ukraine-separate-19fsu-with-signatures\\_1609778753.pdf](https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/vf-ukraine-separate-19fsu-with-signatures_1609778753.pdf)

26. Консолідована фінансова звітність ПрАТ "ВФ Україна" та його дочірніх компаній та звіт про управління за 2020 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/vf-ukraine-standalone-20f-ukr.pdf>

27. Консолідована фінансова звітність ПрАТ "ВФ Україна" та його дочірніх компаній та звіт про управління за 2021 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/conso-vf-ukraine-ukr-2021-draft-210422-with-add-forms-signed.pdf>

28. Окрема фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора ТОВ «Лайфселл» за 2019 рік



URL:

[https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by\\_month/2020/05/FS%20Stand%20Alone\\_2019\\_lifecell\\_opinion\\_UKR\\_21\\_May\\_2020.pdf](https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by_month/2020/05/FS%20Stand%20Alone_2019_lifecell_opinion_UKR_21_May_2020.pdf)

29. Окрема фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора ТОВ «Лайфселл» за 2020 рік  
URL:

[https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by\\_month/2021/05/%D0%9E%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%20%D0%B4%D0%BE%20%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%20%D1%82%D0%B0%20%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BD%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%202020%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf](https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by_month/2021/05/%D0%9E%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%20%D0%B4%D0%BE%20%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97%20%D1%82%D0%B0%20%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BD%D0%B5%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%202020%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf)

30. Окрема фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора ТОВ «Лайфселл» за 2021 рік.  
URL:

[https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by\\_month/2022/05/FS\\_stand\\_alone\\_lifecell\\_%26\\_Audit\\_report\\_UKR\\_2021.pdf](https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by_month/2022/05/FS_stand_alone_lifecell_%26_Audit_report_UKR_2021.pdf)

31. Результати Київстар у 2019 році: рекордні інвестиції, ріст споживання послуг, висока якість зв'язку. Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/rezultaty-kyuivstar-u-2019-roci-rekordni-investyciyi-rist-spozhyvannya-poslug>

32. "Київстар" у 2020 році збільшив чистий прибуток на 15,7%. Інтерфакс. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/telecom/733678.html>

33. Київстар у 3 кварталі 2021: ріст кількості абонентів, більше інвестицій, успіх інновацій. Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/kyuivstar-u-3-kvartali-2021-rist-kilkosti-abonentiv-bilshe-investyciy-uspих>

34. Vodafone у 3 кварталі 2019: більше користувачів і дата-доходів. Vodafone. URL: <https://www.vodafone.ua/news/third-quarter-2019>
35. Vodafone у 2020 році: прискорення й розвиток цифрових послуг. Vodafone. URL: <https://www.vodafone.ua/news/vodafone-u-2020-roci-priskorennya-y-rozvitok-cifrovih-poslug>
36. Vodafone у 1 кварталі 2021 року: зростання 4G-покриття й дата-користування. Vodafone. URL: <https://www.vodafone.ua/news/vodafone-in-first-quarter-2021>
37. lifecell в III кв.-2019 збільшив чистий збиток на 82,3%, дохід - на 11,8%. Інтерфакс. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/telecom/622038.html>
38. lifecell оголосив результати 4 кварталу та всього 2020 року (компанія вперше за 16 років стала прибутковою за підсумками року). ІТС. URL: <https://itc.ua/news/lifecell-ogolosiv-rezultati-4-kvartalu-ta-vsogo-2020-roku-kompaniya-vpershe-za-16-rokiv-stala-pributkovoju/>
39. «Київстар», Vodafone і lifecell втратили за пів року 4,5 млн абонентів: хто більше. Speka. URL: <https://speka.media/kiyvstar-vodafone-i-lifecell-vtratili-za-pivroku-45-mln-abonentiv-xto-bilse-937oqv>
40. Карта покриття телекомунікаційних компаній України. URL: <https://usb-modem.com.ua/ua/karty-pokrytija/karta-pokrytiya-4g-kiyvstar/>
41. Тариф «Love UA». Київстар. URL: <https://kiyvstar.ua/tariffs/loveuaprp>
42. Тариф «Love UA. На максимум». Київстар. URL: <https://kiyvstar.ua/tariffs/love-max>
43. Тариф «Love UA. Без меж». Київстар. URL: <https://kiyvstar.ua/tariffs/love-unlim>
44. Тариф «Vodafone SuperNet Turbo». Vodafone. URL: <https://www.vodafone.ua/rates/prepay/super-net-turbo>
45. Тариф «Vodafone SuperNet Start». Vodafone. URL: <https://www.vodafone.ua/rates/prepay/supernet-start>
46. Тариф «Vodafone SuperNet Pro». Vodafone. URL: <https://www.vodafone.ua/rates/prepay/supernet-pro>

47. Тариф «Просто Лайф». Lifecell. URL: <https://www.lifecell.ua/uk/mobilnij-zvyazok/taryfy/prosto-life-2021/>
48. Тариф «Смарт Лайф». Lifecell. URL: <https://www.lifecell.ua/uk/mobilnij-zvyazok/taryfy/smart-life-2021/>
49. Тариф «Вільний Лайф». Lifecell. URL: <https://www.lifecell.ua/uk/mobilnij-zvyazok/taryfy/vilniy-life-2021/>
50. Дії та заходи ПрАТ «Київстар» щодо пандемії COVID-19. Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility/covid-19>
51. Благодійні проекти ПрАТ «Київстар». Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/towards-victory>
52. Актуальна інформація про бізнес Vodafone в умовах пандемії COVID-19. Vodafone. URL: <https://www.vodafone.ua/news/aktualna-informatsiya-pro-biznes-kompaniyi-v-umovakh-pandemiyi-covid-19>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

		2019		2020		2021	
АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	4	5	4	5	4	5
I. Необоротні активи	1000	8302717	8158678	8158678	8257413	8393665	8585356
Нематеріальні активи							
первісна вартість	1001	12704637	13301479	13301479	14349297	14485549	15660515
накопичена амортизація	1002	-4401920	-5142801	-5142801	-6091884	-6091884	-7075159
Незавершені капітальні інвестиції	1005	552810	569400	569400	929662		
Основні засоби	1010	8112573	12044185	12044185	13823556	14616966	16291426
первісна вартість	1011	21733672	27183937	27183937	30956871	31750281	34575168
знос	1012	-13621099	-15139752	-15139752	-17133315	-17133315	-18283742
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	-	-	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	-	-	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	155269	171269	171269	171269	171269	110102
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	-	-	-	-

## Продовження додатку А

Відстрочені податкові активи	1045	219353	402140	402140	358996	358996	139587
Інші необоротні активи	1090	1060163	1136870	1136870	1251405	1251405	1568479
Усього за розділом І	1095	18402885	22482542	22482542	24792301	24792301	26694950
ІІ. Оборотні активи	1100	61702	65974	65974	51347	51347	37506
Товарно-матеріальні запаси							
виробничі запаси	1101	53262	50660	50660	46045	46045	37476
товари	1104	8440	15314	15314	5302	5302	30
Поточні біологічні активи	1110	0,4076740068	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	888946	720096	720096	664512	664512	872641
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	83000	69583	69583	87950	87950	150458
з бюджетом	1135	40221	54499	54499	72173	72173	73795
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	20993	4198	4198	1537	1537	5327
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	-	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-	-	-

## Продовження додатку А

Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	5201943	898072	898072	1219310	1219310	1707773
Витрати майбутніх періодів	1170	109647	98043	98043	123885	123885	195217
Інші оборотні активи	1190	-	-	-	-	-	2271
Усього за розділом II	1195	6406452	1910465	1910465	2220714	2220714	3044988
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	111	597	597	353	353	72309
БАЛАНС	1300	24809448	24393604	24393604	27013368	27013368	29812247
ПАСИВ							
	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
	1	4	5	4	5	4	5
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	887119	887119	887119	654763	654763	654763
Капітал у дооцінках	1405	-	-	-	-107	-107	
Додатковий капітал	1410	258294	258294	258294	258294	258294	258294
Емісійний дохід	1411	102338	102338	102338	102338	102338	102338
Резервний капітал	1415	132933	132933	132933	132933	132933	132933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15778068	12752409	12752409	10383967	10383967	11419172
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	-	-	-
Вилучений капітал	1430	-370398	-370398	-370398	-	-	-
Усього за розділом I	1495	16686016	13660357	13660357	11429850	11429850	12465162

## Продовження додатку А

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-	-	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	14973	23312	23312	26994	26994	24277
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	-	3870638	3870638	6934336
Інші довгострокові зобов'язання	1515	211858	2273689	2273689	2934101	2934101	3681646
Довгострокові забезпечення	1520	115290	213552	213552	180173	180173	315052
у тому числі з виплат персоналу	1521	34057	4597	4597	-	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом II	1595	342121	2510553	2510553	7011906	7011906	10955311
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	140416	140416	59781
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1471732	1146748	1146748	1441544	1441544	1946299
розрахунками з бюджетом	1620	672353	941535	941535	1032911	1032911	1124100
у тому числі з податку на прибуток	1621	375672	616786	616786	653515	653515	660084

## Продовження додатку А

розрахунками зі страхування	1625	-	-	-	-	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	5387	7127	7127	9508	9508	12370
одержаними авансами	1635	632099	692723	692723	744678	744678	851597
розрахунками з учасниками	1640	-	3484063	3484063	3096916	3096916	
Поточні забезпечення	1660	231857	103867	103867	96396	96396	183376
Доходи майбутніх періодів	1665	550362	650784	650784	727845	727845	788435
Інші поточні зобов'язання	1690	486918	1195847	1195847	1281398	1281398	1425816
Усього за розділом III	1695	7781311	8222694	8222694	8571612	8571612	6391774
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	1900	24809448	24393604	24393604	27013368	27013368	29812247



## Додаток Б

Стаття	Код рядка	2019		2020		2021	
		2018	2019	2019	2020	2020	2021
1	2	5	4	5	4	5	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19069391	22245793	22245793	25001245	25001245	28559150
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-7701596	-7725453	-7725453	-8468288	-8468288	-9646440
Валовий: прибуток	2090	11367795	14520340	14520340	16532957	16532957	18912710
збиток	2095	-	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	2120	104334	144233	144233	200536	200536	217437
Адміністративні витрати	2130	-1607736	-1411002	-1411002	-1676040	-1676040	-1865353
Витрати на збут	2150	-1665605	-1956396	-1956396	-1967033	-1967033	-2362458
Інші операційні витрати	2180	-188853	-713484	-617892	-84802	-84802	-115856
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8009935	10583691	10679283	13005618	13005618	14786480
збиток	2195	-	-	-	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	2220	545761	360053	360053	80459	80459	48828
Інші доходи	2240	43955	97130	1538	48668	48668	235778
Фінансові витрати	2250	-7185	-341819	-341819	-427797	-427797	-967025
Втрати від участі в капіталі	2255						
Інші витрати	2270	-298081	-70929	-70929	-93560	-93560	-166264
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8294385	10628126	10628126	12613388	12613388	13937797
збиток	2295	-	-	-	-	-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	-1491930	-1666906	-1666906	-2243529	-2243529	-2670871
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6802455	8961220	8961220	10369859	10369859	11266926

## Продовження додатку Б

збиток	2355	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	-	-107	-107	107
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-	-	-107	-107	107
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	-			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-	-	-107	-107	107
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6802455	8961220	8961220	10369752	10369752	11267033
Матеріальні затрати	2500	286367	111271	111271	161294	161294	71666
Витрати на оплату праці	2505	1164030	1413988	1413988	1705312	1705312	2020724
Відрахування на соціальні заходи	2510	190822	242951	242951	311804	311804	391259
Амортизація	2515	2282851	3150330	3150330	3966369	3966369	4409702
Інші операційні витрати	2520	7239720	6887795	6792203	6051384	6051384	7096756
Всього	2550	11163790	11806335	11710743	12196163	12196163	13990107

