



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Скарлат Нікіта Сергійович

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА  
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

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

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:

Доктор. екон. наук, доцент Лункіна Т. І.

Рецензент:

Канд. екон. наук, доцент Колєватова А. В.

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук  
Кафедра менеджменту  
Ступінь вищої освіти: магістр  
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність: 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Т.в.о.завідувача кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ канд.екон.наук,  
доцент Дранус Л. С.  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

З А В Д А Н Я  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Скарлат Н.С.

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: Управління ефективністю підприємства телекомунікаційної галузі  
керівник дипломної роботи д-р. екон. наук, доцент Лункіна Т. І.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом дипломної роботи 16 лютого 2024 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи: фінансова звітність, дані офіційних сайтів аналітичних порталів, статистичні збірники, науково-практичні та теоретико-методичні роботи вітчизняних і зарубіжних вчених.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Теоретичні аспекти управління ефективністю підприємств, поняття та сутність ефективності підприємства, методи оцінки ефективності підприємства, фактори ефективності управління підприємством, нормативно-правове забезпечення ефективності діяльності підприємств, законодавче регулювання телекомунікаційної галузі в Україні, вплив державної політики на ефективність телекомунікаційних підприємств, аналіз ефективності підприємства телекомунікаційної галузі «Lifecell», загальна характеристика підприємства Lifecell, аналіз фінансових показників ефективності Lifecell, оцінка конкурентоспроможності та ринкової позиції Lifecell, рекомендації щодо підвищення ефективності підприємства телекомунікаційної галузі «Lifecell», розробка нових тарифів для основних сегментів споживачів Lifecell, розвиток бренду через соціальні та спортивні ініціативи.

5. Перелік графічного матеріалу: Основні підходи до визначення «ефективність», складові ефективності підприємства, методи оцінки ефективності підприємства, організаційно-економічна характеристика компанії Lifecell, активи Lifecell протягом 2021-2023 рр., тис. грн, пасиви Lifecell

протягом 2021-2023 рр., тис. грн, фінансові результати Lifecell протягом 2021-2023 рр., тис. грн, аналіз показників рентабельності підприємства за 2021-2023 рр., %, аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства за 2021-2023 рр., аналіз основних сегментів споживачів, аналіз конкурентного середовища на ринку мобільного зв'язку в Україні, аналіз частки ринку мобільного зв'язку в Україні Lifecell, SWOT-аналіз Lifecell, аналіз тарифів на послуги Lifecell та основних конкурентів, пропозиції щодо тарифів на послуги Lifecell, підтримка благодійних проєктів та соціальних ініціатив Lifecell, спонсорство спортивних заходів Lifecell.

#### 6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління ефективністю підприємств	д-р. екон. наук, доцент Лункіна Т. І.		
Розділ 2. Нормативно-правове забезпечення ефективності діяльності підприємств	д-р. екон. наук, доцент Лункіна Т. І.		
Розділ 3. Аналіз ефективності підприємства телекомунікаційної галузі «Lifecell»	д-р. екон. наук, доцент Лункіна Т. І.		
Розділ 4. Рекомендації щодо підвищення ефективності підприємства телекомунікаційної галузі «Lifecell»	д-р. екон. наук, доцент Лункіна Т. І.		

7. Дата видачі завдання 03 вересня 2024 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника	вересень	Виконано
2	Підготовка дослідницької пропозиції	вересень	Виконано
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)	вересень	Виконано
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)	жовтень	Виконано
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу моделі (аналіз)	жовтень	Виконано
6	Розробка та обґрунтування рекомендацій, підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)	листопад	Виконано
7	Оформлення магістерської роботи та підготовка її до захисту	листопад – грудень	Виконано

Студент

\_\_\_\_\_ Скарлат Н. С.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник дипломної роботи

\_\_\_\_\_ д-р. екон. наук, доцент Лункіна Т. І.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено ефективність діяльності телекомунікаційного підприємства «Lifecell» на ринку мобільного зв'язку України. Метою дослідження є обґрунтування ефективності діяльності компанії через аналіз основних фінансових показників, конкурентоспроможності та ринкової позиції в умовах швидко змінюваного технологічного середовища. Визначено ключові аспекти, які впливають на ефективність роботи компанії, зокрема нормативно-правове забезпечення, внутрішні та зовнішні фактори конкурентоспроможності, а також стратегії управління фінансовими результатами. Вивчено вплив державної політики на діяльність телекомунікаційних підприємств в Україні та виявлено можливості для підвищення ефективності «Lifecell». Основними результатами є розробка рекомендацій щодо вдосконалення тарифної політики та стратегій брендингу через соціальні ініціативи, що дозволить підвищити конкурентоспроможність і фінансові результати компанії. Рекомендації можуть бути використані для оптимізації управлінських та фінансових стратегій в умовах високої конкуренції на ринку телекомунікацій.

**Ключові слова:** ефективність, конкурентоспроможність, фінансові показники, тарифна політика, брендинг, телекомунікаційні підприємства, «Lifecell», ринкова позиція, державна політика, соціальні ініціативи.

## ABSTRACT

The paper investigates the efficiency of the telecommunications company "Lifecell" in the Ukrainian mobile communication market. The aim of the study is to substantiate the company's performance through the analysis of key financial indicators, competitiveness, and market position in the context of a rapidly changing technological environment. Key aspects influencing the company's efficiency are identified, including regulatory support, internal and external factors of competitiveness, as well as financial performance management strategies. The impact of state policy on telecommunications companies' activities in Ukraine is examined, and opportunities for enhancing "Lifecell's" efficiency are identified. The main results include recommendations for improving tariff policy and branding strategies through social initiatives, which will increase the company's competitiveness and financial performance. The recommendations can be used to optimize managerial and financial strategies in the highly competitive telecommunications market.

**Keywords:** efficiency, competitiveness, financial indicators, tariff policy, branding, telecommunications companies, "Lifecell", market position, state policy, social initiatives.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ .....	10
1.1. Поняття та сутність ефективності підприємства .....	10
1.2. Методи оцінки ефективності підприємства .....	13
1.3. Фактори ефективності управління підприємством .....	18
РОЗДІЛ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ .....	22
2.1. Законодавче регулювання телекомунікаційної галузі в Україні .....	22
2.2. Вплив державної політики на ефективність телекомунікаційних підприємств .....	27
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ «LIFECCELL» .....	33
3.1. Загальна характеристика підприємства Lifecell .....	33
3.2. Аналіз фінансових показників ефективності Lifecell .....	39
3.3. Оцінка конкурентоспроможності та ринкової позиції Lifecell .....	53
РОЗДІЛ 4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ «LIFECCELL» .....	62
4.1. Розробка нових тарифів для основних сегментів споживачів Lifecell ....	62
4.2. Розвиток бренду через соціальні та спортивні ініціативи .....	68
ВИСНОВКИ .....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	80

## ВСТУП

**Актуальність дослідження ефективності діяльності** телекомунікаційного підприємства «Lifecell» зумовлена значним впливом телекомунікаційної галузі на економічний розвиток України, а також на стрімкі зміни в глобальному та місцевому ринковому середовищі. Сучасні технології мобільного зв'язку, зокрема 4G та майбутній розвиток 5G, відкривають нові можливості для компаній у галузі, а також ставлять перед ними нові виклики, пов'язані з конкуренцією, інноваціями та адаптацією до змінюваного ринкового попиту. Враховуючи це, дослідження ефективності підприємств телекомунікаційного сектору є надзвичайно важливим для визначення стратегій розвитку, оптимізації операцій та забезпечення сталого зростання на фоні інтенсивної конкуренції.

Вибір теми дослідження зумовлений потребою оцінки конкурентоспроможності та фінансових результатів компанії «Lifecell», що є одним із основних гравців на ринку мобільного зв'язку України. У контексті швидко змінюваного економічного середовища та технологічних нововведень, вивчення ефективності такої компанії є важливим як для академічних досліджень, так і для практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських та фінансових стратегій підприємств у цій галузі. Особливу увагу приділено аналізу фінансових показників, конкурентних переваг і можливостей для компанії, що дозволяє не лише визначити її поточну ринкову позицію, а й оцінити перспективи розвитку в умовах високої конкуренції.

**Метою дослідження** є обґрунтування ефективності діяльності телекомунікаційного підприємства «Lifecell» через аналіз основних показників фінансової діяльності, конкурентоспроможності та ринкової позиції на тлі змінюваних умов на телекомунікаційному ринку України. Реалізація цієї мети передбачала **розв'язання наступних завдань:**

1. Проаналізувати теоретичні аспекти управління ефективністю підприємств, визначити основні показники та методи оцінки ефективності діяльності.

2. Оцінити нормативно-правове забезпечення діяльності телекомунікаційних підприємств в Україні, дослідити вплив державної політики на ефективність їх діяльності.

3. Визначити основні фінансові показники ефективності підприємства «Lifecell», оцінити їх динаміку за останні роки.

4. Провести аналіз конкурентоспроможності «Lifecell» на ринку мобільного зв'язку, визначити сильні та слабкі сторони підприємства.

5. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності «Lifecell» з огляду на конкурентні переваги та перспективи розвитку галузі.

Ці завдання дозволять комплексно оцінити стан підприємства та визначити ключові напрямки для його подальшого розвитку в умовах високої конкуренції та змін у технологічному середовищі.

**Об'єктом дослідження** є процес управління ефективністю діяльності телекомунікаційних підприємств, зокрема компанії «Lifecell». Це явище включає в себе всі аспекти, які впливають на результативність роботи підприємства на ринку, зокрема фінансові показники, ринкову позицію, а також зовнішні та внутрішні фактори, які формують конкурентоспроможність компанії. Вивчення цього об'єкта дозволяє визначити ключові проблеми та можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах сучасного телекомунікаційного ринку.

**Предметом дослідження** є ефективність фінансової діяльності та конкурентоспроможність компанії «Lifecell» в контексті телекомунікаційної галузі України. Він охоплює аналіз основних фінансових показників, конкурентних стратегій, а також державної політики, що впливає на роботу підприємства, а також нормативно-правове середовище, яке регулює діяльність телекомунікаційних компаній.



**Гіпотеза дослідження** полягає в тому, що удосконалення стратегії управління ефективністю компанії «Lifecell» через впровадження нових тарифних планів і розвитку бренду через соціальні ініціативи дозволить значно покращити її конкурентоспроможність і фінансові результати на ринку телекомунікацій. Це припущення базується на аналізі сучасних трендів розвитку галузі, а також на попередніх дослідженнях, які вказують на важливість адаптації тарифної політики та брендингу для підтримки високої ринкової позиції в умовах жорсткої конкуренції.

**Методи дослідження** включають комбіноване використання кількох наукових підходів: аналізу фінансових показників, методів порівняльного аналізу та кейс-методу. Аналіз фінансових показників застосовувався для оцінки ефективності діяльності компанії «Lifecell» на основі її річних звітів, а також для визначення факторів, що впливають на її ринкову позицію. Порівняльний аналіз допоміг оцінити стратегії конкурентів і визначити їхні переваги та недоліки. Кейс-метод дозволив детально вивчити специфічні аспекти роботи компанії, які впливають на її ефективність у контексті змінюваного ринку.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у розробці практичних рекомендацій для підвищення ефективності підприємства «Lifecell» через вдосконалення тарифної політики та зміцнення бренду через соціальні ініціативи. Вперше в рамках дослідження зроблено комплексний аналіз фінансових показників і конкурентоспроможності компанії з використанням новітніх методів оцінки ефективності. Це дозволяє показати, як стратегічні зміни можуть покращити її позицію на ринку. Результати мають значення для подальших досліджень у сфері управління телекомунікаційними підприємствами та можуть бути використані для оптимізації політики компаній у цій галузі.

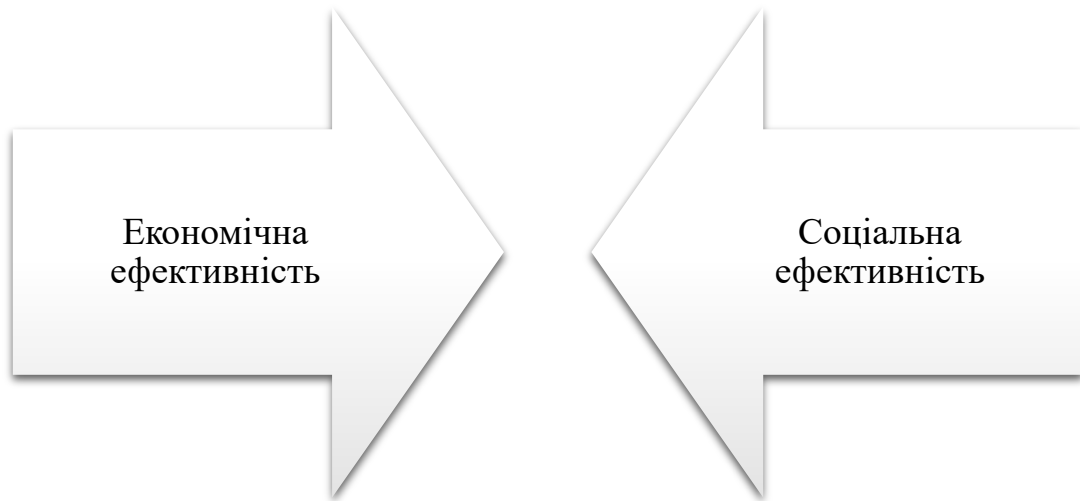
**Структура роботи** складається з чотирьох основних розділів. Загальний обсяг роботи – 80 сторінок, у тому числі 4 малюнки та 12 таблиць.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1. Поняття та сутність ефективності підприємства

Ефективність підприємства є ключовою характеристикою, що визначає рівень результативності та продуктивності його діяльності. Вона відображає, наскільки раціонально та продуктивно використовуються ресурси підприємства для досягнення поставлених цілей, а також є показником ступеня досягнення запланованих результатів. Ефективність вимірюється через співвідношення між отриманими результатами та витратами на їх досягнення [1].

В економічній науці поняття «ефективність» досліджується через різні призми та має багатоаспектний характер. Основні підходи до її визначення зосереджуються на двох ключових аспектах (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Основні підходи до визначення «ефективність»**

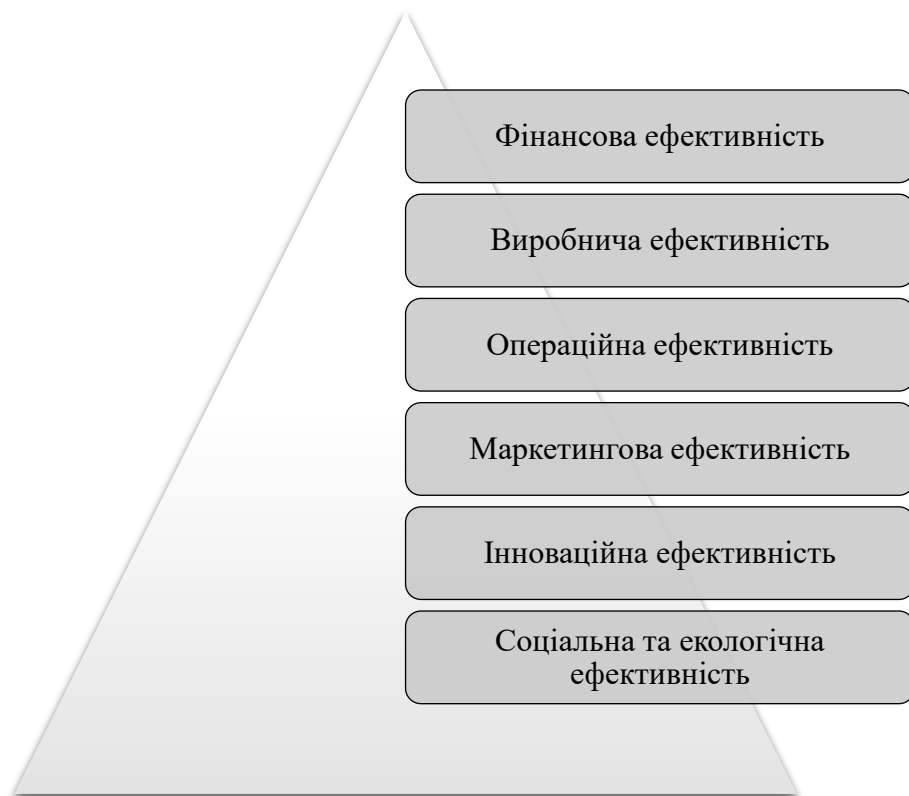
*Джерело: сформовано автором за даними [1, 2, 3]*

1. Економічна ефективність. Цей підхід розглядає ефективність як співвідношення між витратами та результатами діяльності підприємства. Економічна ефективність визначається через такі показники, як

рентабельність, прибутковість, продуктивність праці, фондівдача тощо. У цьому контексті підвищення ефективності полягає в мінімізації витрат на одиницю продукції або послуги при максимізації результатів.

2. Соціальна ефективність. Цей аспект зосереджується на впливі діяльності підприємства на суспільство, працівників та споживачів. Соціальна ефективність вимірюється через вплив підприємства на добробут співробітників, рівень задоволення споживачів, корпоративну соціальну відповідальність та екологічну стійкість.

Ефективність підприємства складається з декількох складових, кожна з яких характеризує певну сферу його діяльності (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Складові ефективності підприємства**

*Джерело: сформовано автором за даними [2, 4, 5]*

1. Фінансова ефективність. Вона полягає в здатності підприємства забезпечувати прибутковість, зберігаючи стабільне фінансове становище. Фінансова ефективність вимірюється через показники прибутку, рентабельності, ліквідності та оборотності капіталу. Фінансова ефективність

є критично важливою через необхідність великих інвестицій в інфраструктуру та технології.

2. Виробнича ефективність. Це здатність підприємства оптимізувати виробничі процеси з метою максимізації обсягів виробництва за мінімальних витрат ресурсів. Виробнича ефективність залежить від технічної оснащеності підприємства, рівня автоматизації процесів та управління операціями.

3. Операційна ефективність. Ця складова відображає здатність підприємства ефективно керувати щоденними операціями. Це включає управління мережею, технічне обслуговування інфраструктури та забезпечення високоякісного обслуговування клієнтів.

4. Маркетингова ефективність. Ефективність маркетингових стратегій визначає успішність підприємства на ринку, його здатність залучати нових клієнтів та утримувати існуючих. Важливим є постійне вдосконалення маркетингових програм, враховуючи конкуренцію на телекомунікаційному ринку України.

5. Інноваційна ефективність. Вона полягає у здатності підприємства впроваджувати новітні технології та інновації, що дозволяють підвищувати продуктивність та якість послуг. У сучасних умовах телекомунікаційна галузь активно розвивається завдяки інноваціям, таким як технології 5G, мобільні додатки та інші IT-рішення.

6. Соціальна та екологічна ефективність. Важливим аспектом є не лише фінансова стабільність, але й соціальна відповідальність. Це включає забезпечення належних умов праці для співробітників, екологічну відповідальність та внесок у розвиток громади.

Управління ефективністю є критично важливим завданням для кожного підприємства, оскільки дозволяє не лише зберігати конкурентні переваги, але й розвиватися в умовах швидкоплинних ринкових умов.

Одним із ключових підходів до управління ефективністю є системний підхід, що передбачає комплексний аналіз діяльності підприємства, визначення його сильних та слабких сторін, можливостей і загроз.

Управління ефективністю також вимагає застосування сучасних методів та інструментів, таких як фінансовий аналіз, стратегічне планування, управління інноваціями та ресурсами [6].

Ефективність залежить від постійного розвитку та впровадження новітніх технологій. На сьогодні перед підприємствами цього сектора постають кілька ключових викликів:

- Технологічна революція. Впровадження нових технологій, таких як 5G, вимагає значних інвестицій, але також відкриває нові можливості для підвищення ефективності надання послуг [7].

- Конкуренція на ринку. Телекомунікаційні компанії змушені конкурувати не тільки між собою, але й з новими технологічними гігантами, які пропонують альтернативні рішення для зв'язку та передачі даних [8].

- Державне регулювання. Суттєвий вплив на ефективність телекомунікаційних підприємств має державна політика, яка визначає умови ліцензування, стандарти якості зв'язку та впровадження нових технологій.

- Зміна споживчих пріоритетів. Сучасний споживач стає більш вимогливим до якості послуг та цінової політики, що змушує підприємства адаптувати свої стратегії для утримання клієнтів.

Таким чином, сутність ефективності підприємства охоплює як фінансові, так і нефінансові аспекти, що дозволяє підприємству не лише досягати своїх короткострокових цілей, але й розвиватися в довгостроковій перспективі.

## **1.2. Методи оцінки ефективності підприємства**

Оцінка ефективності підприємства є одним з ключових інструментів для забезпечення успішної діяльності організації. Вона дозволяє керівникам та власникам бізнесу не лише контролювати результати діяльності, але й виявляти напрямки для вдосконалення та підвищення конкурентоспроможності. Методи оцінки ефективності підприємства

включають різні підходи, які спрямовані на аналіз фінансових, операційних та інших аспектів роботи підприємства (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Методи оцінки ефективності підприємства**

*Джерело: сформовано автором за даними [10-13]*

#### *Фінансові методи оцінки ефективності*

Фінансові методи є найпоширенішими для оцінки ефективності підприємства. Вони базуються на аналізі показників фінансової діяльності організації, які відображають рівень прибутковості, ліквідності, платоспроможності та інших важливих аспектів. Основними фінансовими методами є такі:

1. Рентабельність. Це один з ключових показників, що дозволяє оцінити прибутковість діяльності підприємства щодо використовуваних ресурсів. Рентабельність може оцінюватися за такими показниками [9, 10]:

○ *Рентабельність активів (ROA)* — показує, скільки прибутку приносить кожна одиниця активів підприємства. Розраховується як відношення чистого прибутку до загальних активів.

○ *Рентабельність власного капіталу (ROE)* — оцінює прибутковість власного капіталу підприємства, тобто скільки прибутку генерується на кожну одиницю власного капіталу. Це співвідношення чистого прибутку до власного капіталу.

○ *Рентабельність продажів (ROS)* — вимірює ефективність підприємства у створенні прибутку з кожної гривні виручки від продажу.

2. Показники ліквідності. Оцінюють здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання. Основні показники включають:

○ *Коефіцієнт поточної ліквідності* — відображає здатність підприємства покрити короткострокові зобов'язання своїми поточними активами [11].

○ *Коефіцієнт швидкої ліквідності* — відображає здатність підприємства покрити короткострокові зобов'язання своїми поточними активами, але в розрахунку використовуються тільки найбільш ліквідні активи, за виключенням запасів.

3. Оборотність капіталу. Цей показник вимірює, як ефективно підприємство використовує свої активи для створення доходу. Оборотність капіталу може оцінюватися за такими показниками:

○ *Оборотність активів* — відображає, скільки разів за період активи підприємства перетворюються на виручку.

○ *Оборотність власного капіталу* — показує, як швидко компанія використовує власний капітал для генерування доходів.

4. Cash flow (грошовий потік). Цей метод аналізує рух коштів на підприємстві, що дозволяє оцінити його здатність генерувати прибутки та покривати зобов'язання [12]. Аналіз грошового потоку може бути проведений за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю, що дає змогу оцінити загальну ефективність використання ресурсів підприємства.

#### *Нефінансові методи оцінки ефективності*

Нефінансові методи зосереджуються на оцінці нематеріальних аспектів діяльності підприємства, які також впливають на його загальну ефективність.

Вони дозволяють комплексно оцінити діяльність компанії з урахуванням внутрішніх процесів, управлінських рішень та інших факторів.

1. Метод збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Цей метод пропонує багатовимірний підхід до оцінки ефективності підприємства, який включає чотири основні напрями [13]:

- *Фінансовий аспект* — традиційний аналіз фінансових показників, таких як прибутковість, доходи, ліквідність тощо.
- *Клієнтський аспект* — оцінка задоволеності клієнтів, ринкової частки, утримання клієнтів.
- *Внутрішні бізнес-процеси* — аналіз ефективності виробничих і управлінських процесів, оптимізація операційних витрат.
- *Навчання та розвиток* — інвестування в людські ресурси, покращення кваліфікації працівників, інновації.

2. Аналіз конкурентоспроможності. Цей метод оцінює ефективність підприємства через призму його позиції на ринку порівняно з конкурентами. Основними показниками є [14]:

- Ринкова частка.
- Динаміка продажів відносно конкурентів.
- Ступінь впізнаваності бренду та рівень задоволеності клієнтів.

3. Оцінка якості продукції та послуг. Це метод, який аналізує, наскільки продукція або послуги підприємства відповідають очікуванням клієнтів і стандартам якості. Для цього використовуються показники дефектності продукції, кількість скарг, індекс задоволеності клієнтів тощо [15].

4. Аналіз інноваційної діяльності. Для оцінки ефективності підприємства в умовах сучасного ринку важливо враховувати інноваційний потенціал компанії. Це може включати кількість впроваджених інновацій, рівень технологічного розвитку, інвестиції в дослідження та розробки [15].

#### *Комплексні методи оцінки ефективності*

Комплексні методи поєднують як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності підприємства. Вони дозволяють оцінити ефективність управління



з урахуванням всіх можливих впливів та факторів. Основні комплексні методи включають:

1. SWOT-аналіз. Це метод стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити ефективність підприємства на основі його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. SWOT-аналіз включає [16]:

- *Сильні сторони (Strengths)* — ключові переваги підприємства, що дозволяють йому досягати високої ефективності.
- *Слабкі сторони (Weaknesses)* — недоліки в діяльності підприємства, що можуть знижувати його ефективність.
- *Можливості (Opportunities)* — зовнішні фактори, що сприяють розвитку підприємства.
- *Загрози (Threats)* — зовнішні фактори, що можуть негативно вплинути на ефективність підприємства.

2. PEST-аналіз. Це метод оцінки впливу зовнішніх факторів на ефективність підприємства, що охоплює політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) аспекти. Аналіз допомагає виявити, як макроекономічні умови та державна політика впливають на ефективність діяльності компанії.

3. DEA-аналіз (Data Envelopment Analysis). Це метод, який дозволяє оцінити ефективність підприємства шляхом порівняння його ресурсів і результатів з еталонними значеннями. DEA-аналіз використовується для визначення ефективності в багатofакторних умовах, коли складно виділити один показник як основний [17].

4. Метод функціонально-вартісного аналізу (FVA). Цей підхід спрямований на оцінку ефективності управління на основі аналізу вартості і функціональних можливостей підприємства. Він дозволяє визначити, які з бізнес-процесів генерують найбільшу цінність для підприємства, і оптимізувати витрати на інші процеси [18].

### **1.3. Фактори ефективності управління підприємством**

Ефективність управління підприємством визначається багатьма факторами, що впливають на досягнення його стратегічних і оперативних цілей. Ці фактори можна поділити на внутрішні та зовнішні, і вони охоплюють всі аспекти діяльності організації, від якості управлінських рішень до стану макроекономічного середовища, в якому підприємство функціонує. Управління ефективністю передбачає не лише постійний моніторинг діяльності підприємства, але й здатність вчасно адаптувати стратегії та процеси для досягнення оптимальних результатів.

До внутрішніх факторів ефективності управління належать ті аспекти діяльності підприємства, які можуть безпосередньо контролюватися його керівництвом і колективом. Ці фактори є результатом внутрішньої організації процесів і ресурсів підприємства.

1. Кваліфікація і компетентність керівництва. Один з найважливіших факторів, що впливає на ефективність управління, — це професійна підготовка, досвід і компетентність менеджерів. Від їх здатності приймати виважені управлінські рішення залежить успішність підприємства. Менеджери мають розуміти всі аспекти роботи підприємства, від виробничих процесів до фінансового управління, а також володіти сучасними інструментами планування, організації та контролю [19].

2. Організаційна структура. Ефективність управління безпосередньо залежить від того, наскільки добре організовані внутрішні процеси. Організаційна структура повинна забезпечувати ефективну координацію роботи між різними підрозділами, уникати дублювання функцій, а також створювати чіткі лінії підпорядкованості та відповідальності. Гнучкість структури, її здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі також є важливим чинником [20].

3. Якість управлінських рішень. Управлінські рішення впливають на всі аспекти діяльності підприємства: виробництво, фінанси, маркетинг, персонал

тощо. Ефективність цих рішень залежить від своєчасного аналізу внутрішніх та зовнішніх умов, а також здатності керівництва прогнозувати наслідки своїх дій. Використання сучасних методів управління, таких як SWOT-аналіз або PEST-аналіз, дозволяє покращити якість прийнятих рішень [21].

4. Мотивація персоналу. Мотиваційна система на підприємстві є ключовим елементом забезпечення високої продуктивності працівників. Від рівня задоволеності працівників, їх мотивації та залученості до процесу прийняття рішень залежить не лише їх ефективність, але й загальна ефективність підприємства. Системи мотивації можуть включати як фінансові, так і нефінансові стимули, такі як кар'єрне зростання, професійний розвиток, визнання досягнень тощо [22].

5. Технологічний рівень виробництва. Сучасні технології грають важливу роль в підвищенні ефективності управління. Високий рівень автоматизації, використання інноваційних технологій і програмного забезпечення дозволяють оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати та підвищувати якість продукції або послуг. Інформаційні технології також впливають на управлінські процеси, спрощуючи процеси планування, контролю та аналізу.

6. Фінансовий стан підприємства. Стабільне фінансове становище дозволяє підприємству інвестувати в розвиток, підтримувати ліквідність, а також витримувати зовнішні економічні шоки. Ефективне управління фінансовими ресурсами включає планування доходів та витрат, контроль за грошовими потоками, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.

7. Організаційна культура. Це сукупність цінностей, норм і поведінкових моделей, які існують в колективі підприємства. Вона формує внутрішній клімат організації, впливає на рівень співпраці між працівниками, їх лояльність до компанії та готовність працювати на досягнення спільних цілей. Високий рівень організаційної культури сприяє підвищенню

продуктивності, зниженню плинності кадрів та кращому залученню співробітників до інноваційних процесів.

Зовнішні фактори ефективності управління включають ті аспекти, які знаходяться поза прямим контролем підприємства, але суттєво впливають на його діяльність. Це макроекономічні умови, державна політика, ринкова ситуація та інші чинники, з якими підприємство змушене рахуватися.

1. Економічна ситуація в країні. Стан національної економіки, рівень інфляції, безробіття, процентні ставки та інші макроекономічні показники мають великий вплив на ефективність управління підприємством. В періоди економічного спаду підприємства стикаються з падінням попиту на свою продукцію або послуги, що вимагає від керівництва швидкої реакції та адаптації бізнес-моделі до нових умов [23].

2. Державне регулювання. Політика держави щодо оподаткування, ліцензування, екологічних норм та трудового законодавства також визначає ефективність управління. Підприємства змушені відповідати вимогам регуляторних органів, що може вимагати додаткових ресурсів та часу. З іншого боку, державні стимули у вигляді субсидій, податкових пільг або грантів можуть покращити фінансовий стан підприємства та сприяти його розвитку.

3. Конкурентне середовище. Рівень конкуренції на ринку безпосередньо впливає на ефективність управління підприємством. Для збереження та зміцнення своєї ринкової позиції керівництву підприємства необхідно постійно аналізувати дії конкурентів, розробляти конкурентні стратегії та інвестувати в інновації. Підвищення конкуренції може примушувати підприємства до скорочення витрат, покращення якості продукції або послуг, а також до активного пошуку нових ринків збуту [23].

4. Соціальні фактори. Зміни в суспільстві, такі як демографічні процеси, зміни в поведінці споживачів або зростання соціальної відповідальності бізнесу, також впливають на ефективність управління підприємством. Для підприємств важливо враховувати соціальні зміни у формуванні своєї

стратегії, щоб адаптувати свої продукти або послуги до потреб сучасних споживачів.

5. Технологічний прогрес. Швидкий розвиток технологій вимагає від підприємств постійного оновлення своїх виробничих процесів та управлінських інструментів. Технологічні інновації можуть значно покращити ефективність підприємства, але їхнє впровадження вимагає значних інвестицій. З іншого боку, відмова від впровадження нових технологій може призвести до втрати конкурентоспроможності та зниження ефективності.

6. Глобалізація ринків. Глобалізація створює як нові можливості для підприємств, так і нові виклики. Міжнародні ринки дають можливість розширення бізнесу та доступу до нових споживачів, проте водночас підвищується конкуренція, зростають вимоги до якості продукції та послуг, а також з'являються додаткові ризики, пов'язані зі змінами валютних курсів та політичною нестабільністю в різних регіонах [24].

7. Екологічні фактори. У сучасних умовах все більше уваги приділяється питанням екологічної стійкості. Підприємства, що не відповідають екологічним стандартам, можуть стикатися з додатковими витратами через штрафи, судові процеси або втрату ринкової привабливості для споживачів, які стають більш екологічно свідомими.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти управління ефективністю підприємств, зокрема визначено сутність ефективності як досягнення максимальних результатів за оптимального використання ресурсів. Проаналізовано підходи до оцінки ефективності, включаючи фінансові, статистичні та стратегічні методи, а також їх переваги та обмеження. Виокремлено ключові фактори впливу на ефективність, такі як управлінські рішення, організаційна структура, мотивація персоналу та адаптація до змін у зовнішньому середовищі. Зроблено висновок про необхідність комплексного підходу до оцінки, що забезпечує досягнення стратегічних цілей та конкурентоспроможності підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

### **2.1. Законодавче регулювання телекомунікаційної галузі в Україні**

Законодавче регулювання телекомунікаційної галузі в Україні відіграє ключову роль у формуванні правових основ для функціонування підприємств у цій сфері, забезпеченні стабільності, прозорості та рівних умов для всіх учасників ринку. Як одна з найважливіших інфраструктурних галузей економіки, телекомунікації забезпечують як економічний розвиток держави, так і ефективність державного управління, що обумовлює необхідність детального нормативно-правового регулювання цього сектору.

Телекомунікаційна галузь, з огляду на її специфіку та стратегічне значення, вимагає високого рівня регулювання з боку держави. Правова база повинна враховувати швидкий розвиток технологій, появу нових видів послуг, глобальні тенденції у сфері цифровізації, а також потребу в захисті прав споживачів. У цьому контексті нормативно-правове забезпечення телекомунікацій в Україні є системою актів, що включає закони, підзаконні акти, постанови уряду та регуляторні документи, спрямовані на регулювання діяльності підприємств телекомунікаційної сфери.

Одним із основних законодавчих актів, що регулюють діяльність телекомунікаційних підприємств, є Закон України "Про телекомунікації". Прийнятий у 2003 році [25], цей закон заклав правові основи для функціонування та розвитку телекомунікацій в Україні. Він визначає основні поняття, суб'єктів та об'єкти телекомунікаційної діяльності, встановлює правила взаємодії між операторами, провайдерами та користувачами телекомунікаційних послуг. Закон також окреслює права та обов'язки суб'єктів ринку, встановлює принципи тарифоутворення та відповідальність за порушення правил функціонування ринку телекомунікацій.

Одним із ключових аспектів законодавства є положення про ліцензування. Ліцензія на провадження діяльності у сфері телекомунікацій є обов'язковою умовою для підприємств, що надають телекомунікаційні послуги. Процедури отримання ліцензій, строки їх дії, а також умови переоформлення або анулювання чітко прописані у Законі. Це дозволяє державі контролювати кількість учасників ринку, а також гарантувати, що на ринок виходять тільки ті підприємства, які мають відповідні ресурси та компетенції для надання якісних послуг.

Закон також регулює питання тарифоутворення на послуги телекомунікацій. Відповідно до законодавства, тарифи на телекомунікаційні послуги мають бути економічно обґрунтованими та прозорими. Це забезпечує захист прав споживачів і стимулює конкурентне середовище. Державне регулювання тарифів застосовується до операторів, що займають монопольне становище на ринку, що дозволяє уникнути зловживань з боку таких компаній і забезпечує справедливі умови для всіх користувачів послуг.

Особливу увагу закон приділяє питанням захисту прав споживачів телекомунікаційних послуг. Він встановлює чіткі механізми вирішення спорів між споживачами та операторами, передбачає можливість звернення до відповідних органів у разі неналежного надання послуг або порушення умов договору. Крім того, закон зобов'язує операторів та провайдерів інформувати споживачів про зміни в умовах надання послуг або тарифах, а також забезпечує право на безкоштовне отримання інформації про свої права.

Наступним важливим нормативним актом є Закон України "Про радіочастотний ресурс України" [26]. Цей закон регулює порядок використання радіочастотного спектру, який є обмеженим національним ресурсом. З огляду на важливість радіочастот для надання телекомунікаційних послуг, державне регулювання в цій сфері є надзвичайно важливим. Закон визначає принципи розподілу радіочастотного ресурсу, встановлює процедуру отримання дозволів на використання частот, а також регулює питання радіочастотної сумісності та охорони спектра від шкідливих

перешкод. Важливим аспектом є прозорість процесу розподілу радіочастот, що дозволяє уникнути зловживань і забезпечує рівні можливості для всіх учасників ринку.

Для ефективного регулювання ринку телекомунікацій в Україні була створена Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ) [27]. Цей орган є ключовим елементом у системі управління телекомунікаційним сектором і наділений важливими повноваженнями, які охоплюють різні аспекти діяльності операторів зв'язку. Одним із основних завдань НКРЗІ є ліцензування, що передбачає видачу дозволів на здійснення телекомунікаційних послуг. Цей процес гарантує, що лише компанії, які відповідають встановленим стандартам і вимогам, можуть надавати послуги на ринку, що, в свою чергу, сприяє забезпеченню високої якості послуг.

Тарифоутворення є ще однією важливою функцією НКРЗІ, що забезпечує формування справедливих та обґрунтованих тарифів на телекомунікаційні послуги. Комісія здійснює контроль за ціноутворенням, щоб уникнути монопольних практик та забезпечити доступність послуг для споживачів. Це дозволяє не лише захистити права користувачів, але й стимулювати здорову конкуренцію серед операторів. НКРЗІ також аналізує вплив тарифів на розвиток ринку, що допомагає вжити необхідних заходів для забезпечення рівноправних умов для всіх учасників.

Регулювання взаємодії операторів є ще одним важливим напрямком діяльності НКРЗІ. Комісія встановлює правила взаємодії між різними операторами, що дозволяє забезпечити безперервність зв'язку та інтеграцію послуг. Це важливо в умовах, коли багато компаній надають послуги у співпраці один з одним, і виникають питання щодо розподілу витрат, тарифів на міжмережеві з'єднання та інших аспектів. НКРЗІ наглядає за цими питаннями, забезпечуючи справедливі умови для всіх учасників ринку.

Моніторинг ринку та аналіз конкурентного середовища є ще однією ключовою функцією НКРЗІ. Комісія регулярно проводить дослідження



ринку, оцінюючи динаміку розвитку телекомунікаційних послуг, а також вивчаючи потреби споживачів. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми, які можуть виникати внаслідок зміни умов ринку або потреб користувачів, і своєчасно реагувати на них. НКРЗІ також зобов'язана вживати заходів щодо запобігання порушенням законодавства в сфері телекомунікацій, що допомагає підтримувати добросовісну конкуренцію та забезпечити справедливі умови для всіх учасників ринку.

Крім цього, НКРЗІ виконує функції контролю за виконанням вимог законодавства у сфері телекомунікацій. Це передбачає здійснення перевірок діяльності операторів, виявлення можливих порушень та застосування санкцій у разі необхідності. Такі заходи сприяють підвищенню відповідальності операторів та їх дотриманню встановлених норм. НКРЗІ також забезпечує захист прав споживачів, оскільки контролює якість послуг, що надаються, та їх відповідність заявленим характеристикам.

Отже, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, відіграє центральну роль у формуванні та розвитку телекомунікаційного ринку в Україні. Її діяльність, що охоплює ліцензування, тарифоутворення, регулювання взаємодії операторів, моніторинг ринку та контроль за виконанням законодавства, забезпечує стабільність і ефективність функціонування телекомунікаційного сектору, що, у свою чергу, сприяє загальному розвитку економіки країни.

Особливе місце у законодавчому регулюванні телекомунікаційної галузі посідає», який набув чинності у січні 2022 року [28]. Цей закон є частиною імплементації європейських стандартів у сфері телекомунікацій в Україні та покликаний забезпечити адаптацію національного законодавства до вимог Європейського Союзу. Основними новаціями цього закону є посилення захисту прав споживачів, підвищення прозорості діяльності операторів, забезпечення рівного доступу до ринку нових гравців і стимулювання конкуренції. Зокрема, закон передбачає обов'язкове укладення публічних

договорів між операторами та споживачами, що дозволяє уникати випадків недобросовісної конкуренції та порушень прав користувачів.

Також варто відзначити положення закону про мережеву нейтральність, яке забороняє операторам телекомунікацій штучно обмежувати або змінювати доступ до інтернет-ресурсів або послуг. Це положення відповідає європейським стандартам і сприяє розвитку вільного та відкритого інтернет-простору в Україні. Крім того, закон передбачає впровадження сучасних технологій, таких як 5G, що відкриває нові можливості для розвитку телекомунікаційних послуг та стимулює інноваційні процеси в цій сфері.

Законодавче регулювання також включає низку підзаконних актів та нормативних документів, які уточнюють та конкретизують положення основних законів. Наприклад, Постанови Кабінету Міністрів України регулюють питання підключення до телекомунікаційних мереж, порядок розміщення телекомунікаційної інфраструктури, а також визначають технічні вимоги до обладнання та послуг.

Міжнародні договори та угоди відіграють суттєву роль у регулюванні телекомунікаційної галузі України, оскільки вони формують основи для інтеграції країни в глобальний ринок зв'язку та інформатизації. Одним із ключових документів у цьому контексті є Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, підписана у 2014 році [29]. Ця угода має на меті забезпечення гармонізації українського законодавства з європейськими нормами та стандартами, що безпосередньо впливає на розвиток телекомунікаційного сектора в Україні.

Зокрема, Угода передбачає імплементацію європейських стандартів у сферах регулювання телекомунікаційних послуг, захисту прав споживачів, а також забезпечення конкурентного середовища. Це означає, що українським підприємствам доведеться адаптувати свою діяльність до нових умов, що можуть включати оновлення технологій, покращення якості послуг та запровадження нових механізмів забезпечення безпеки даних. Імплементація європейських стандартів дозволяє українським операторам підвищити

конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, оскільки відповідає сучасним вимогам щодо якості та безпеки.

Крім того, гармонізація правил гри на ринку є важливим чинником для стимулювання конкуренції серед телекомунікаційних операторів. Угода створює основи для відкриття ринку новим гравцям, що може призвести до зниження цін на послуги та підвищення їх якості. Конкуренція, в свою чергу, є каталізатором інновацій, оскільки компанії змушені постійно вдосконалювати свої пропозиції, щоб зберегти або збільшити свою частку ринку.

Важливо також зазначити, що розвиток телекомунікаційної галузі в Україні тісно пов'язаний із виконанням міжнародних зобов'язань щодо кібербезпеки та захисту персональних даних. Українське законодавство включає положення щодо забезпечення безпеки телекомунікаційних мереж, захисту даних користувачів і боротьби з кіберзагрозами.

## **2.2. Вплив державної політики на ефективність телекомунікаційних підприємств**

Вплив державної політики на ефективність телекомунікаційних підприємств є комплексним процесом, що охоплює різноманітні аспекти функціонування галузі, зокрема законодавче регулювання, впровадження нових технологій, забезпечення конкурентоспроможності, а також створення сприятливих умов для інвестицій. Державна політика визначає стратегію розвитку телекомунікаційного сектора, впливаючи як на окремі підприємства, так і на загальний стан ринку.

З огляду на те, що телекомунікаційна галузь є одним із ключових сегментів економіки, який забезпечує функціонування інших секторів, урядові рішення мають прямий вплив на її розвиток. Важливою є здатність державної політики не лише створювати належні умови для роботи операторів, але й забезпечувати стабільність, передбачуваність та підтримку

інновацій у галузі. У контексті України це включає як регуляторні аспекти, так і економічні стимули.

Один із основних механізмів впливу державної політики на ефективність телекомунікаційних підприємств полягає у формуванні регуляторного середовища, яке визначає умови входу на ринок, функціонування підприємств та їх взаємодію з іншими учасниками ринку, зокрема користувачами послуг та партнерами [30]. Наприклад, телекомунікаційні компанії в Україні, такі як Lifecell, повинні дотримуватися вимог щодо ліцензування, які встановлюються Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ). Ліцензії дозволяють компаніям надавати послуги у певних спектрах, що є критично важливим для доступу до ринку та можливості пропонувати сучасні телекомунікаційні послуги.

Державна політика в галузі телекомунікацій спрямована на створення конкурентного середовища, що, у свою чергу, стимулює розвиток підприємств. Це досягається за рахунок регулювання доступу до інфраструктури, захисту прав споживачів, а також запровадження механізмів стимулювання інновацій. Підтримка конкуренції на телекомунікаційному ринку дозволяє підприємствам ефективніше працювати, розвивати нові послуги та технології, що позитивно впливає на загальний рівень ефективності.

У зв'язку з розвитком нових технологій, таких як мобільний зв'язок 5G, державна політика відіграє важливу роль у створенні умов для впровадження цих технологій. Уряд може стимулювати розвиток 5G через надання ліцензій на використання відповідних радіочастотних спектрів, забезпечуючи тим самим доступ до технологічних інновацій для телекомунікаційних компаній. Це також сприяє розвитку нових бізнес-моделей і підвищенню продуктивності підприємств. Для Lifecell впровадження нових технологій дозволяє підвищити рівень обслуговування клієнтів і забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Інвестиційна політика держави також має значний вплив на ефективність телекомунікаційних підприємств. Державна підтримка інвестицій у розвиток інфраструктури, зокрема широкосмугового доступу до Інтернету, є важливим фактором для збільшення ефективності підприємств цієї галузі. У рамках таких програм уряд може надавати пільги для інвесторів або ж сприяти залученню зовнішніх інвестицій, що дозволяє модернізувати існуючу інфраструктуру і підвищувати конкурентоспроможність підприємств.

Державна політика України у сфері телекомунікацій тісно пов'язана з міжнародною співпрацею, оскільки глобалізація веде до інтеграції національних ринків у міжнародний телекомунікаційний простір. В цьому контексті важливу роль відіграє взаємодія України з міжнародними організаціями, зокрема з Міжнародним союзом електрозв'язку (МСЕ), що є спеціалізованою установою ООН. МСЕ забезпечує координацію міжнародних стандартів у сфері електрозв'язку, а також сприяє розвитку політики, що підтримує інтеграцію нових технологій у глобальній мережі зв'язку [31].

МСЕ виконує низку функцій, які безпосередньо впливають на розвиток телекомунікацій в Україні. По-перше, організація забезпечує платформу для обміну досвідом і інформацією між країнами, що дозволяє українським підприємствам отримувати доступ до передових технологій і практик, які використовуються в інших країнах. Це особливо важливо для України, оскільки впровадження новітніх технологій допомагає покращити якість послуг і підвищити конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

По-друге, МСЕ грає ключову роль у розробці міжнародних стандартів у сфері електрозв'язку, які регулюють технічні та експлуатаційні аспекти роботи телекомунікаційних мереж. Дотримання цих стандартів є необхідною умовою для інтеграції українських підприємств у глобальну економіку. Це дозволяє знизити бар'єри для входу на міжнародні ринки і забезпечує українським операторам доступ до світових технологічних розробок.

Крім того, МСЕ надає технічну допомогу країнам, що розвиваються, у впровадженні нових технологій, покращенні інфраструктури та формуванні політики у сфері телекомунікацій. Для України це означає можливість отримати підтримку в розвитку власної телекомунікаційної інфраструктури, що є критично важливим для забезпечення доступності послуг зв'язку в регіонах, де це найбільше потрібно.

Державна політика України, орієнтована на інтеграцію з МСЕ, також передбачає участь у міжнародних конференціях та форумах, де обговорюються актуальні питання розвитку телекомунікаційної галузі. Це дозволяє Україні представляти свої інтереси, а також отримувати інформацію про нові тренди і виклики, що виникають на міжнародному рівні.

Важливим аспектом співпраці з МСЕ є також участь України в ініціативах, які сприяють розвитку інформаційних технологій та цифровізації. МСЕ реалізує програми, спрямовані на розширення доступу до інформаційних послуг і технологій, що є ключовими для сталого розвитку економіки. В рамках цих програм Україна має можливість отримати консультації та експертні оцінки, що дозволяють формувати ефективну політику у сфері телекомунікацій.

Інтеграція в міжнародний телекомунікаційний простір також передбачає необхідність адаптації українського законодавства до міжнародних норм і стандартів, що встановлюються МСЕ. Це передбачає не лише зміну нормативної бази, але й підготовку фахівців, здатних працювати в умовах глобалізації. Державна політика в цій сфері має враховувати потреби ринку та технологічні зміни, що відбуваються у світі.

Крім того, співпраця з МСЕ дозволяє Україні зміцнити свої позиції на міжнародній арені, демонструючи готовність до інтеграції в глобальні економічні процеси. Це відкриває нові можливості для залучення інвестицій у телекомунікаційну інфраструктуру, що є критично важливим для модернізації та розвитку галузі.

На завершення, державна політика України у міжнародному телекомунікаційному просторі, орієнтована на співпрацю з Міжнародним союзом електрозв'язку, є важливим чинником, що сприяє розвитку телекомунікаційного сектору. Завдяки цій співпраці українські підприємства можуть отримувати доступ до міжнародних стандартів, технологій та передового досвіду, що в свою чергу впливає на підвищення ефективності їхньої діяльності.

Також варто зазначити, що держава через податкову політику може стимулювати або обмежувати розвиток телекомунікаційних підприємств. Зниження податкового навантаження або надання податкових пільг для підприємств, які впроваджують інноваційні технології або інвестують у розвиток інфраструктури, може сприяти збільшенню ефективності їх діяльності. Водночас високі податкові ставки можуть створювати додаткові бар'єри для розвитку, що негативно впливає на фінансові показники та конкурентоспроможність.

Державні програми з підтримки цифровізації економіки також мають прямий вплив на телекомунікаційний сектор, оскільки вони стимулюють попит на телекомунікаційні послуги та створюють нові можливості для підприємств цієї галузі. Наприклад, програми з розвитку електронного уряду або ж надання державних послуг в електронній формі потребують надійного та доступного зв'язку, що створює додатковий попит на послуги операторів.

Ще одним важливим напрямом впливу державної політики на ефективність телекомунікаційних підприємств є регулювання у сфері кібербезпеки. Захист інформаційних систем і мереж стає пріоритетом в умовах зростання кіберзагроз. Урядові вимоги до підприємств щодо забезпечення кібербезпеки та захисту даних сприяють підвищенню рівня безпеки телекомунікаційних мереж, що є ключовим фактором для забезпечення надійності послуг [32]. Такі вимоги можуть впливати на витрати підприємств, але вони також допомагають підвищити довіру споживачів до операторів, що позитивно відображається на їх ефективності.

Варто також зазначити, що державна політика щодо регіонального розвитку має важливий вплив на телекомунікаційні підприємства. Забезпечення рівного доступу до телекомунікаційних послуг у різних регіонах країни є одним із завдань держави. Для цього уряд може розробляти спеціальні програми, спрямовані на розвиток телекомунікаційної інфраструктури в сільських або малозабезпечених районах, що дозволяє розширювати охоплення послуг та підвищувати ефективність підприємств через збільшення клієнтської бази.

Таким чином, державна політика має багатовимірний вплив на ефективність телекомунікаційних підприємств. Через регулювання доступу до ринку, впровадження інновацій, захист прав споживачів та інші механізми, уряд сприяє розвитку галузі та створює умови для підвищення ефективності підприємств. Державна підтримка і регулювання є ключовими факторами, що впливають на їх здатність адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати нові технології та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

У другому розділі було проаналізовано нормативно-правову базу, що регулює діяльність телекомунікаційних підприємств в Україні, зокрема Закони України "Про телекомунікації" та "Про радіочастотний ресурс України". Розглянуто роль НКРЗІ у регулюванні галузі та значення ліцензування для законності та доступу до ринку. Акцентовано увагу на впливі міжнародних договорів, зокрема Угоди про асоціацію з ЄС, на інтеграцію українського телекомунікаційного ринку та імплементацію європейських стандартів. Окремо досліджено важливість кібербезпеки для захисту інформаційних систем і підвищення надійності послуг. Визначено, що законодавча база, міжнародна співпраця та політика кіберзахисту є критично важливими для стабільного розвитку галузі.



## **РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ «LIFECCELL»**

### **3.1. Загальна характеристика підприємства Lifecell**

Компанія life:) була заснована в Україні у 2005 р. та швидко стала важливим гравцем на ринку телекомунікацій. Її перший дзвінок, здійснений у березні того ж року, поклав початок нової ери зв'язку в країні. Від початку своєї діяльності оператор зосередився на впровадженні інноваційних технологій, які покращували якість послуг і розширювали можливості абонентів. Одним із перших рішень life:) була реалізація технології EDGE, що дозволила запропонувати швидкісну передачу даних, суттєво підвищивши комфорт користування мобільним інтернетом [33].

Протягом 2006 р. компанія забезпечила залучення рекордних інвестицій, які склали 540 мільйонів доларів, що відзначилося як найбільша інвестиція в приватний сектор України на той момент. Ці кошти були спрямовані на розвиток інфраструктури, що дозволило life:) впровадити нові технології, такі як EDGE+ / GPRS+. Важливим кроком стало створення тарифів, що включали нульові зобов'язання для абонентів, чим life:) ще раз підтвердила свою готовність до експериментів на ринку.

У 2007 р. life:) розширила свою діяльність, протестувавши 3G-зв'язок у своїй мережі. Співпраця з Microsoft в рамках послуги «Віртуальний офіс» стала значним досягненням у наданні корпоративних послуг, зокрема через запуск мобільної бізнес-пошти. Цього ж року компанія приєдналася до Глобального договору, що свідчило про її прагнення до соціальної відповідальності.

На тлі глобальних криз і природних катастроф, life:) також продемонструвала свою соціальну відповідальність, відкривши спеціальний номер для збору коштів на підтримку жертв стихійних лих в Україні. Ці дії свідчили про високий рівень свідомості компанії і бажання бути активним

учасником соціальних процесів в країні. У 2008 році, під час землетрусу в Китаї, life:) зробила важливий крок, перерахувавши кошти на мобільні рахунки абонентів, які перебували в роумінгу, що дозволило їм підтримувати зв'язок з рідними в Україні [33].

Станом на 30 жовтня 2024 року Товариство з обмеженою відповідальністю «Лайфселл» (ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ») представляє собою одну з провідних компаній на ринку телекомунікацій в Україні. Підприємство вже майже три десятиліття активно функціонує в галузі безпроводового електрозв'язку та розширює свою діяльність у суміжних секторах, таких як оптова та роздрібна торгівля електронними товарами, надання комерційних послуг та інжиніринг. Таблиця 3.1 містить детальну інформацію про компанію.

Таблиця 3.1

### Організаційно-економічна характеристика компанії Lifecell

Параметр	Значення
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЛАЙФСЕЛЛ
Скорочена назва	ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ»
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY LIFECCELL (LLC LIFECCELL)
Код ЄДРПОУ	22859846
Дата реєстрації	12.12.1994 (29 років 10 місяців)
Уповноважені особи	Шелемба Михайло Васильович
Розмір статутного капіталу	12 711 848 744,60 грн.
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Основний вид діяльності	61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку
Інші види діяльності	46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення 82.20 Діяльність телефонних центрів 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у. 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням 47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах 47.78 Роздрібна торгівля іншими неживаними товарами в

	спеціалізованих магазинах 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку 61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку 71.11 Діяльність у сфері архітектури 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Джерело: сформовано автором за даними [34]*

ТОВ «Лайфселл» демонструє стійкий розвиток та адаптацію до сучасних умов ринку, зокрема завдяки широкому спектру видів діяльності, які виходять за межі традиційного телекомунікаційного сектора. Компанія не лише займається безпроводовим електрозв'язком, а й активно розвиває оптову та роздрібну торгівлю, надає допоміжні комерційні послуги та інжинірингові рішення. Значний статутний капітал та досвід уповноважених осіб свідчать про стабільність та надійність компанії, що робить її одним з ключових гравців на українському ринку телекомунікацій.

Компанія lifecell, яка займає позицію одного з провідних операторів електронних комунікацій в Україні, спеціалізується на наданні послуг мобільного зв'язку та швидкісного інтернету. Основна мета організації полягає в створенні зручних і вигідних тарифів, орієнтованих на користувачів «розумних пристроїв». Це свідчить про стратегію компанії, яка акцентує увагу на адаптації до сучасних технологічних змін і потреб споживачів, що прагнуть максимальної ефективності та комфорту у використанні цифрових послуг [33].

Візія lifecell формулюється у прагненні забезпечити найкращі цифрові сервіси для створення кращого майбутнього. Ця концепція відображає амбіції компанії не лише в контексті розширення свого продуктового портфелю, а й у спробах сприяти розвитку інфраструктури телекомунікацій в Україні. Візія визначає стратегічний напрямок діяльності, що дозволяє

компанії залишатися на передньому краї інновацій, відповідаючи на виклики глобалізації та цифровізації.

Місія компанії акцентує увагу на динамічному розвитку та впровадженні найкращих цифрових сервісів і інноваційних рішень, що, в свою чергу, повинні збагачувати життя користувачів. Це відображає прагнення lifecell забезпечити своїм клієнтам не лише високоякісні послуги, а й емоційний комфорт, пов'язаний із використанням сучасних технологій. Така стратегія свідчить про орієнтацію компанії на створення цінності для споживача, що є важливим елементом конкурентоспроможності на ринку.

Цінності, якими керується lifecell, формують основу для стратегічних рішень і щоденної роботи компанії. Зокрема, компанія надає першочергове значення своїм клієнтам, вважаючи, що вони заслуговують на найкраще. Це означає, що lifecell прагне встановити довірчі відносини з абонентами, що є основою для побудови лояльності та тривалих партнерських зв'язків. Така філософія відображає сучасні тренди в бізнесі, де клієнтоорієнтованість стає ключовим фактором успіху [33].

Крім того, lifecell акцентує на важливості якості зв'язку та швидкості мобільного інтернету, гарантуючи безперервну підтримку своїх абонентів. Компанія прагне забезпечити стабільність у наданні послуг, що є критично важливим у сучасному світі, де технології швидко змінюються, а споживачі очікують миттєвих і безперебійних рішень. Таким чином, lifecell виступає не лише як постачальник послуг, а й як партнер у повсякденному житті своїх клієнтів.

Важливою характеристикою компанії є її готовність приймати різноманітність і поважати всіх своїх клієнтів незалежно від віку, статі, стилю життя чи інших ознак. Це підтверджує прагнення lifecell створити інклюзивне середовище, яке забезпечує рівні можливості для всіх. Таке підходження дозволяє компанії укріпити свою репутацію та залучити ширшу аудиторію, що є важливим аспектом у умовах конкурентного середовища.

У жовтні 2019 р. lifecell представила постулати lifecell Manifesto, які стали важливою частиною корпоративної культури. Ці постулати відображають цінності компанії у неформальному стилі, що робить їх доступними і зрозумілими для всіх співробітників. Вони стали інструментом, який надихає і об'єднує команду, створюючи позитивну атмосферу для роботи та інновацій. Таким чином, lifecell демонструє, що цінності компанії не лише визначають стратегію, а й формують культуру, яка підтримує розвиток та прогрес [33].

Станом на 2022-2024 рр. компанія lifecell, яка успадкувала імідж life:), продовжила динамічно розвиватися, незважаючи на виклики, пов'язані з війною в Україні. Зокрема, оператор розширив 4G-покриття на тисячі населених пунктів, що свідчить про його прагнення забезпечити зв'язок навіть у важкі часи. Запровадження нових технологій, таких як VoLTE та 5G, а також акції на підтримку абонентів у кризових ситуаціях, стали свідченням адаптації компанії до умов сучасного ринку.

Серед важливих ініціатив останніх років — програма «Гігапоміч», яка підтримує донорів крові, а також платформа «Подвійно Добродійно», що дозволяє абонентам купувати пакети послуг для тих, хто не може поповнити рахунок. Ці проєкти підтверджують, що lifecell продовжує шукати нові способи надання підтримки своїм абонентам і суспільству в цілому [33].

Важливо відзначити, що, незважаючи на складні економічні та соціальні умови, компанія продемонструвала стійкість і здатність до зростання, отримавши значні інвестиції та посівши високі позиції у рейтингах роботодавців. Згідно з оцінками Forbes, lifecell входить до числа найбільших інвесторів в Україні, підтверджуючи своє прагнення до стабільного розвитку та соціальної відповідальності. Усе це свідчить про те, що компанія є не лише комерційною структурою, але й важливим гравцем у соціально-економічному розвитку країни.

Протягом кількох років lifecell продемонстрував значний успіх у численних галузях, здобувши численні нагороди та визнання за свою

інноваційність і соціальну відповідальність. У 2018 році компанія отримала три престижні відзнаки на TELECOM AWARDS, включаючи перше місце за тариф-конструктор «Зроби сам», що підкреслює її орієнтацію на клієнта та адаптацію послуг під індивідуальні потреби користувачів. Також варто зазначити, що lifecell відзначилася в інших категоріях, отримавши друге місце за функцію ViP Out, що дозволяє безкоштовні дзвінки в Україну, та третє місце за тариф «Лайфхак», що демонструє її інноваційний підхід до ринку.

Важливі досягнення компанії були відзначені також у попередні роки. У 2017 році lifecell була визнана найшвидшою мобільною мережею України згідно з результатами OOKLA SPEED TEST. Цей успіх доповнився отриманням золотої нагороди у номінації «Швидкість та якість» на Telecom Awards. Компанія продемонструвала стійке зростання та розвиток своїх соціальних ініціатив, які були відзначені численними нагородами, такими як золото в категорії «Україна» на Премії HR-бренд [33].

Також важливою віхою в історії lifecell стало визнання її соціального звіту 2013-2014 років, який отримав Гран-Прі на конкурсі «Краще корпоративне медіа України». Цей звіт свідчить про зобов'язання компанії до прозорості та підзвітності, що стало важливим елементом її корпоративної культури. Крім того, численні нагороди за інноваційні проекти та корпоративні ініціативи, такі як «Школа мобільного зв'язку» і підтримка людей з вадами слуху, свідчать про відповідальність lifecell у соціальному контексті.

Значну увагу компанія приділяє також розвитку своїх співробітників, що підтверджується численними відзнаками за кращі практики в HR-менеджменті. Серед їх досягнень — визнання корпоративного університету lifecell одним із найкращих в Україні, що ілюструє ефективність програм навчання та розвитку персоналу. Це свідчить про стратегічний підхід компанії до формування мотивованої команди, здатної впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

У контексті конкурентної боротьби на ринку телекомунікацій lifecell продовжує демонструвати впливові результати, які свідчать про її лідерство у впровадженні нових технологій та адаптацію до швидко змінюваних умов. З огляду на досягнення компанії, можна стверджувати, що lifecell закріпила за собою репутацію не лише як одного з провідних операторів зв'язку в Україні, але й як відповідального учасника суспільства, що активно впроваджує соціально значущі ініціативи.

### 3.2. Аналіз фінансових показників ефективності Lifecell

Активи відображають ресурси компанії, які використовуються для генерації доходу та підтримки операційної діяльності. Аналіз активів дозволяє оцінити їх структуру, динаміку змін у часі та ефективність використання, що особливо важливо для визначення стратегії розвитку та розподілу ресурсів.

Аналіз активів Lifecell за 2021-2023 рр. допомагає зрозуміти, як компанія адаптувалася до змін у ринкових і економічних умовах. Це дозволяє оцінити ефективність використання наявних ресурсів та їх вплив на конкурентоспроможність і фінансову стійкість підприємства. Виявлення сильних та слабких сторін у структурі активів також надає змогу визначити потенційні напрями для оптимізації управління ресурсами та подальшого зростання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

#### Активи Lifecell протягом 2021-2023 рр., тис. грн

Назва рядка	На кінець 2021 р., тис. грн	На кінець 2022 р., тис. грн	На кінець 2023 р., тис. грн	Темп зростання 2023 р. у порівнянні з 2021 р., %
Нематеріальні активи	6 308 584	5 772 289	5 265 763	-16,53
первісна вартість	10 495 170	10 617 971	10 950 313	4,34
накопичена амортизація	4 186 586	4 845 682	5 684 550	35,78
Незавершені капітальні інвестиції	455 828	394 184	470 773	3,28

Основні засоби	6 464 461	6 373 403	7 452 989	15,29
первісна вартість	16 918 491	18 257 475	20 736 686	22,57
знос	10 454 030	11 884 072	13 283 697	27,07
інші фінансові інвестиції	28 000	45 000	45 000	60,71
Відстрочені податкові активи	2 440 506	2 224 672	1 656 478	-32,13
Інші необоротні активи	64 617	85 899	158 283	144,96
Усього за розділом I	15 783 279	14 967 831	15 002 069	-4,95
<b>II. Оборотні активи</b>				-
Запаси	22607	69717	67869	200,21
Виробничі запаси	9553	14696	30065	214,72
Товари	7911	49891	37804	377,87
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	210971	553755	347225	64,58
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	65179	84686	110495	69,53
з бюджетом	4716	2738	4417	-6,34
Інша поточна дебіторська заборгованість	41705	21906	12320	-70,46
Поточні фінансові інвестиції	648900	0	949841	46,38
Грошові кошти та їх еквіваленти	1357685	1745813	5140878	278,65
Рахунки в банках	1357684	1745813	5140877	278,65
Інші оборотні активи	19550	18810	26155	33,79
Усього за розділом II	1701884	3963158	6659200	291,28
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	0	0	58 000,00	
<b>Баланс</b>	17 485 163	18 930 989	21 719 269	24,22

*Джерело: сформовано автором за даними [35-37]*

Аналіз активів підприємства Lifecell за період 2021–2023 років свідчить про значні зміни у структурі та динаміці складових його балансу, що може бути наслідком зміни стратегій управління ресурсами та адаптації до умов зовнішнього середовища. Загальний темп зростання балансу за цей період склав 24,22%, що виражається у збільшенні активів з 17 485 163 тис. грн у 2021 році до 21 719 269 тис. грн у 2023 році. Цей показник демонструє



позитивну динаміку в збільшенні загальної вартості активів і може свідчити про нарощення ресурсної бази для майбутнього розвитку та інвестицій.

Нематеріальні активи, зокрема, зазнали скорочення на 16,53%, знизившись з 6 308 584 тис. грн у 2021 році до 5 265 763 тис. грн у 2023 році. Це зниження може бути наслідком прискореної амортизації, оскільки накопичена амортизація зросла на 35,78% і досягла 5 684 550 тис. грн у 2023 році. Таке зростання амортизації свідчить про активне зношення нематеріальних активів, що може бути пов'язано з використанням активів у технологічно інтенсивних процесах або з їх моральним зношенням на фоні швидкої зміни технологій.

Первісна вартість основних засобів зросла на 22,57%, що свідчить про активне інвестування у фізичні активи компанії: з 16 918 491 тис. грн у 2021 році до 20 736 686 тис. грн у 2023 році. Одночасно з цим, знос основних засобів збільшився на 27,07% і склав 13 283 697 тис. грн у 2023 році, що також може свідчити про прискорену амортизацію обладнання. Це може пояснюватися як збільшенням використання наявних активів у виробничих процесах, так і необхідністю їх заміни через швидке технологічне старіння.

Показники оборотних активів демонструють вражаюче зростання у 291,28%, досягнувши 6 659 200 тис. грн у 2023 році порівняно з 1 701 884 тис. грн у 2021 році. Найбільший внесок у це зростання мають грошові кошти та їх еквіваленти, які збільшилися на 278,65%, досягнувши 5 140 878 тис. грн у 2023 році. Це значне зростання може бути результатом підвищення ліквідності підприємства або оптимізації грошових потоків, що дозволяє забезпечити фінансову гнучкість та можливості для оперативного реагування на ринкові зміни.

Запаси зросли на 200,21%, а саме виробничі запаси збільшилися на 214,72%, досягнувши 30 065 тис. грн у 2023 році, а запаси товарів — на 377,87%, що може свідчити про підготовку до розширення виробництва або збільшення обсягу продажів. Зростання запасів може вказувати на очікування

збільшення попиту на продукцію або на стратегію накопичення для пом'якшення можливих переривань постачань.

Інші статті оборотних активів також продемонстрували певну динаміку. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги збільшилася на 64,58% і становила 347 225 тис. грн у 2023 році. Це зростання може бути ознакою зростання обсягів продажів, хоча й може свідчити про потенційне збільшення ризику неплатежів або затримок у розрахунках з клієнтами.

Інвестиції в інші фінансові інструменти зросли на 60,71%, що свідчить про намагання підприємства диверсифікувати джерела доходу. Додатково, відстрочені податкові активи скоротилися на 32,13% до 1 656 478 тис. грн, що може свідчити про зміни у податковій політиці або про поступове вичерпання попередніх податкових зобов'язань.

Загалом, аналіз активів Lifecell за період 2021–2023 років свідчить про зростання загальної вартості активів на фоні суттєвого збільшення оборотних активів та незначного скорочення необоротних. Стратегія управління активами орієнтована на підтримку високої ліквідності та забезпечення фінансової стабільності, що може бути відповіддю на сучасні економічні виклики.

Пасиви відображають зобов'язання підприємства перед внутрішніми та зовнішніми кредиторами, а також включають власний капітал, який є основним джерелом підтримки активів. Аналіз пасивів дозволяє зрозуміти, які саме джерела фінансування переважають, як змінилися обсяги зобов'язань підприємства за період, і чи є його фінансова стратегія ефективною в умовах зміни ринкової ситуації.

Основним завданням аналізу пасивів є визначення структури зобов'язань та оцінка рівня залежності від зовнішнього фінансування. Детальний розгляд пасивів дає можливість оцінити баланс між короткостроковими та довгостроковими зобов'язаннями, виявити можливі ризики надмірної кредитної залежності або нестачі оборотного капіталу. Це

також дозволяє зрозуміти, чи здатне підприємство самостійно покривати свої потреби у фінансуванні, чи змушене залучати зовнішні позики.

Такий аналіз є важливим інструментом для інвесторів, аналітиків та менеджменту компанії, оскільки дозволяє побачити її фінансовий потенціал, стабільність і здатність витримати економічні труднощі. На основі аналізу пасивів можна сформулювати висновки щодо кредитоспроможності підприємства та оцінити ефективність використання як власного, так і залученого капіталу, що впливає на подальше фінансове планування та прийняття стратегічних рішень (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

**Пасиви Lifecell протягом 2021-2023 рр., тис. грн**

Назва рядка	На кінець 2021 р., тис. грн	На кінець 2022 р., тис. грн	На кінець 2023 р., тис. грн	Темп зростання 2023 р. у порівнянні з 2021 р., %
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	12 711 849	12 711 849	12 711 849	0,00
Додатковий капітал	9 952 937	9 952 937	9 952 937	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-14 381 147	-13 408 878	-10 841 171	-24,62
Усього за розділом I	8 283 639	9 255 908	11 823 615	42,73
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Довгострокові кредити банків	2 019 690	764 150	-	
Інші довгострокові зобов'язання	1 913 705	1 793 024	2 086 556	9,03
Довгострокові забезпечення	388 181	467 339	234 526	-39,58
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	-	-	4 100	
Усього за розділом II	4 321 576	3 024 513	2 321 082	-46,29
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1 640 925	2 928 609	3 540 482	115,76
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	552 816	1 611 578	1 744 851	215,63
товари, роботи, послуги	2 045 851	1 349 427	1 339 321	-34,53

розрахунками з бюджетом	8 785	48 583	61 817	603,67
за одержаними авансами	38 817	21 006	22 971	-40,82
Поточні забезпечення	156 695	195 240	262 044	67,23
Доходи майбутніх періодів	403 314	486 849	593 825	47,24
Інші поточні зобов'язання	32 744	9 276	9 261	-71,72
Усього за розділом III	4 879 947	6 650 568	7 574 572	55,22
<b>Баланс</b>	17 485 162	18 930 989	21 719 269	24,22

*Джерело: сформовано автором за даними [35-37]*

На основі наведених даних можна зробити комплексний економічний аналіз змін у структурі пасивів підприємства за 2021-2023 рр. та визначити основні фактори, що вплинули на ці зміни. Розглянувши три основні розділи пасивів – власний капітал, довгострокові зобов'язання та поточні зобов'язання, – можна отримати чітке уявлення про динаміку фінансових ресурсів і джерел їхнього формування.

Власний капітал підприємства демонструє зростання на 42,73% з 8 283 639 тис. грн у 2021 р.і до 11 823 615 тис. грн у 2023 році. Це зростання обумовлене зменшенням обсягів непокритого збитку: за цей період нерозподілений збиток скоротився на 24,62% – з -14 381 147 тис. грн у 2021 р. до -10 841 171 тис. грн у 2023 році. Така динаміка свідчить про позитивні фінансові результати діяльності підприємства, що сприяли покращенню його фінансової стійкості. Варто також зазначити, що обсяг зареєстрованого та додаткового капіталу залишався незмінним протягом трьох років, що вказує на відсутність потреби в нових інвестиціях або додатковому фінансуванні від акціонерів.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення зазнали значних змін: загальна сума за цим розділом знизилася на 46,29%, з 4 321 576 тис. грн у 2021 році до 2 321 082 тис. грн у 2023 році. Найбільш суттєве зменшення спостерігається у статті «довгострокові кредити банків», що знизилася до нуля у 2023 році з 2 019 690 тис. грн у 2021 році. Це свідчить про зменшення

кредитного навантаження на підприємство, можливо, внаслідок погашення зобов'язань або рефінансування. Водночас інші довгострокові зобов'язання зросли на 9,03%, що може свідчити про використання альтернативних інструментів фінансування. Суттєве зниження відбулося в довгострокових забезпеченнях (-39,58%), що може бути результатом перегляду політики забезпечень або зниження потреби у витратах на персонал.

Поточні зобов'язання збільшилися на 55,22%, з 4 879 947 тис. грн у 2021 році до 7 574 572 тис. грн у 2023 році, що свідчить про підвищення потреби підприємства у фінансуванні оборотного капіталу. Зростання короткострокових кредитів на 115,76% свідчить про активне залучення додаткових фінансових ресурсів для забезпечення поточних потреб. Особливо варто звернути увагу на стрімке збільшення поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями (215,63%) та за розрахунками з бюджетом, що зросла на 603,67%. Такі показники можуть бути наслідком тимчасового перенесення платежів у зв'язку з економічною ситуацією або прагнення підприємства зберегти ліквідність.

Також варто зазначити, що поточні забезпечення збільшилися на 67,23%, що свідчить про резервування коштів на поточні витрати, пов'язані з непередбачуваними ситуаціями. Збільшення доходів майбутніх періодів на 47,24% вказує на накопичення відкладених доходів, що позитивно впливає на фінансову стійкість і свідчить про довіру клієнтів до підприємства, які готові оплачувати послуги наперед.

Баланс підприємства в цілому зріс на 24,22% — з 17 485 162 тис. грн у 2021 році до 21 719 269 тис. грн у 2023 році, що відображає загальне збільшення обсягів діяльності підприємства та розширення фінансової бази. Такі зміни свідчать про позитивний вплив прибуткової діяльності та збільшення обсягів оборотних активів, що дозволяє підприємству зберігати ліквідність та стійкість в умовах нестабільного економічного середовища.

Таким чином, протягом 2021–2023 років спостерігається загальна тенденція до зменшення довгострокових зобов'язань і збільшення поточних

зобов'язань, що може бути обумовлено зміною фінансової політики, спрямованої на підтримку ліквідності та зменшення кредитного навантаження. Окрім цього, підприємство демонструє позитивну динаміку в частині власного капіталу, що вказує на поступове покращення фінансового стану. Ці зміни в структурі пасивів можуть позитивно впливати на фінансову стійкість та гнучкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз фінансових результатів підприємства є важливим етапом оцінки його економічної діяльності та потенціалу розвитку. Вивчення фінансових показників, таких як дохід, витрати, чистий прибуток або збиток, дозволяє глибше зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

**Фінансові результати Lifecell протягом 2021-2023 рр., тис. грн**

Назва рядка	На кінець 2021 р., тис. грн	На кінець 2022 р., тис. грн	На кінець 2023 р., тис. грн	Темп зростання 2023 р. у порівнянні з 2021 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8 482 687	9 411 748	11 712 123	38,07
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 749 336	6 287 636	6 872 799	19,54
Валовий прибуток	2 733 351	3 124 112	4 839 324	77,05
Адміністративні витрати	283 242	314 356	370 982	30,98
Витрати на збут	840 227	856 033	1 092 927	30,08
Інші операційні витрати	14 891	61 649	-	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 594 991	1 892 074	3 375 415	111,63
Інші фінансові доходи	41 967	276 284	579 585	1281,05
Інші доходи	18 421	45 677	287 570	1461,10
Фінансові витрати	875 640	926 119	1 053 817	20,35
Інші витрати	27 687	99 812	52 853	90,89
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	752 052	1 188 104	3 135 900	316,98
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-141 197	-215 835	-568 193	302,41
Чистий фінансовий результат: прибуток	610 855	972 269	2 567 707	320,35

*Джерело: сформовано автором за даними [35-37]*

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2021-2023 роки свідчить про суттєве покращення його економічної ефективності, що відображається у зростанні основних показників діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за цей період збільшився на 38,07% і досягнув 11 712 123 тис. грн у 2023 році, що свідчить про позитивні зміни в обсязі продажів та підвищення попиту на продукцію або послуги компанії. Такий ріст доходів може бути спричинений розширенням ринків збуту, збільшенням клієнтської бази або оновленням продуктового портфеля.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 19,54% і становила 6 872 799 тис. грн на кінець 2023 року. Це відносно менший темп зростання у порівнянні з доходами, що сприяло збільшенню валового прибутку на 77,05% – з 2 733 351 тис. грн у 2021 році до 4 839 324 тис. грн у 2023 році. Цей факт вказує на підвищення ефективності витрат і оптимізацію виробничих процесів, що дозволяє підприємству зберігати високу маржинальність.

Адміністративні витрати зросли на 30,98%, досягнувши 370 982 тис. грн, а витрати на збут – на 30,08%, до 1 092 927 тис. грн. Такий приріст витрат на управління та збут може бути пов'язаний з необхідністю підтримки операційного зростання підприємства і вкладенням у просування продукції, що забезпечує позитивну динаміку доходів. Інші операційні витрати у 2023 році не надаються для аналізу, проте їх суттєве зростання у 2022 році (більше ніж у 4 рази) могло бути результатом додаткових витрат на інновації або розширення бізнесу.

Прибуток від операційної діяльності зріс на 111,63%, сягнувши 3 375 415 тис. грн у 2023 році, що демонструє здатність підприємства забезпечувати високу ефективність основної діяльності. Показник операційного прибутку є відображенням успішної комбінації зростаючих доходів і контрольованих витрат, що вказує на грамотну стратегію управління фінансами.

Підприємство також отримало значне збільшення інших фінансових доходів, які зросли на 1281,05% і становили 579 585 тис. грн, а також інших доходів – на 1461,10% до 287 570 тис. грн. Це може свідчити про активізацію інвестиційної діяльності або позитивні зміни на фінансових ринках, які дозволили отримати додатковий прибуток.

Фінансові витрати підприємства зросли на 20,35% і становили 1 053 817 тис. грн, що може бути пов'язано із збільшенням обсягу позик або зростанням витрат на обслуговування боргових зобов'язань. Проте це зростання витрат не завадило збільшенню фінансового результату до оподаткування на 316,98% – з 752 052 тис. грн у 2021 році до 3 135 900 тис. грн у 2023 році. Такий високий приріст свідчить про успішне управління доходами і витратами підприємства.

Завершуючи, чистий прибуток підприємства зріс на 320,35%, досягнувши 2 567 707 тис. грн у 2023 році, що є важливим показником фінансової стабільності та потенціалу до подальшого зростання. Цей приріст, ймовірно, зумовлений комплексом факторів: зростанням обсягу продажів, оптимізацією витрат та розширенням інвестиційної діяльності. Позитивна динаміка основних фінансових показників свідчить про високу ефективність управління ресурсами та успішність обраної стратегії розвитку підприємства.

Аналіз рентабельності підприємства є критично важливим для оцінки його фінансової ефективності та стійкості в умовах динамічного ринкового середовища. Рентабельність показує, наскільки успішно компанія генерує прибуток у відношенні до своїх витрат, активів і власного капіталу. Цей аналіз дозволяє виявити не лише здатність підприємства отримувати прибуток, але й його конкурентоспроможність на ринку. У випадку Lifecell, моніторинг рентабельності за період з 2021 по 2023 роки дозволяє виявити основні тенденції у фінансових результатах та прийняти обґрунтовані управлінські рішення.

У сучасному економічному контексті, в умовах глобальної конкуренції та швидких змін в технологічному середовищі, аналіз рентабельності є



невід'ємною частиною стратегічного планування. У разі Lifecell, дані показники є важливими для оцінки не лише минулої діяльності, а й для формування прогнозів на майбутнє. Дослідження рентабельності підприємства дозволяє не тільки виявити позитивні тренди, але й вчасно вжити заходів для усунення можливих негативних тенденцій, що в свою чергу, сприяє покращенню фінансової стабільності та стійкості компанії (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

**Аналіз показників рентабельності підприємства за 2021-2023 рр., %**

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рентабельність продажів (ROS)	7,20	10,33	21,92
Валовий прибуток рентабельності	32,22	33,19	41,32
Операційна рентабельність (ROA)	18,80	20,10	28,82
Рентабельність активів (ROA)	3,49	5,14	11,82
Рентабельність власного капіталу (ROE)	7,37	10,50	21,72
Рентабельність інвестицій (ROI)	22,3	31,12	53,06
Рентабельність операційних витрат	141,97	161,66	230,58

*Джерело: сформовано автором*

Аналіз рентабельності Lifecell за період з 2021 по 2023 роки виявляє позитивні тенденції у фінансових показниках підприємства, що свідчить про зростаючу ефективність його діяльності. Зокрема, рентабельність продажів (ROS) зросла з 7.20% у 2021 році до 21.92% у 2023 році, що відображає здатність компанії більш ефективно перетворювати свої доходи від реалізації продукції на прибуток. Це зростання на 14.72% може бути зумовлене як збільшенням обсягу продажів, так і оптимізацією витрат.

Крім того, валовий прибуток рентабельності показує зростання з 32.22% у 2021 році до 41.32% у 2023 році, що вказує на покращення умов виробництва та зниження собівартості продукції. Валовий прибуток, що перевищує темпи зростання собівартості, свідчить про можливість Lifecell підвищувати ціни на свої послуги, не втрачаючи при цьому

конкурентоспроможності. Це може бути результатом вдосконалення продуктового портфеля та впровадження інновацій у сфері телекомунікацій.

Операційна рентабельність (ROA) демонструє зростання з 18.80% до 28.82% протягом аналізованого періоду, що свідчить про ефективніше використання активів компанії для генерації прибутку. Це зростання на 10.02% можна пояснити поліпшенням управлінських практик та оптимізацією ресурсів, що в свою чергу сприяє підвищенню загальної продуктивності підприємства. Висока рентабельність активів може також свідчити про інвестиції в нові технології та інфраструктуру.

Рентабельність власного капіталу (ROE) зростає з 7.37% до 21.72%, що вказує на збільшення прибутковості для акціонерів. Це зростання на 14.35% може бути результатом покращення фінансової стратегії компанії, включаючи оптимізацію структури капіталу та зменшення витрат на капітал. Зростання нерозподіленого прибутку вказує на позитивний фінансовий результат та впевненість інвесторів у стабільному розвитку компанії.

Таким чином, аналіз рентабельності показує, що Lifecell демонструє значні успіхи в своїй фінансовій діяльності за останні три роки. Позитивні зміни в показниках рентабельності вказують на ефективне управління підприємством, яке здатне адаптуватися до змінюваних умов ринку та забезпечувати стабільне зростання прибутковості. Наступні кроки компанії повинні включати подальший моніторинг рентабельності та адаптацію стратегій відповідно до ринкових вимог для підтримання конкурентоспроможності та фінансової стійкості в майбутньому.

Аналіз фінансових показників підприємства є важливим етапом у процесі оцінки його фінансового стану, ефективності управління та конкурентоспроможності на ринку. Цей аналіз базується на ключових показниках ліквідності, фінансової автономії, оборотності активів та управлінні дебіторською заборгованістю, які разом створюють комплексну картину фінансової стійкості підприємства.

Дослідження зазначених показників є критично важливим для розуміння фінансової стратегії Lifecell. Коефіцієнти ліквідності вказують на здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання, що, в свою чергу, відображає рівень фінансової безпеки та надійності для інвесторів і партнерів. Показники автономії підкреслюють ступінь залежності підприємства від зовнішнього фінансування, що має прямий вплив на його інвестиційну привабливість. Водночас, аналіз оборотності активів і дебіторської заборгованості надає можливість оцінити ефективність використання ресурсів та управлінських рішень, що впливають на загальну рентабельність.

Врахування цих аспектів у процесі аналізу дозволяє сформулювати об'єктивну оцінку фінансового стану Lifecell, виявити ключові тренди та закономірності, а також виробити рекомендації щодо оптимізації фінансової діяльності. Таким чином, проведення детального аналізу фінансових показників не лише слугує основою для формування стратегій розвитку, але й забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у майбутньому (табл. 3.6).

*Таблиця 3.6*

#### **Аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства за 2021-2023 рр.**

<b>Назва рядка</b>	<b>2021 рік</b>	<b>2022 рік</b>	<b>2023 рік</b>
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,35	0,60	0,88
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,34	0,59	0,87
Коефіцієнт автономії	0,47	0,49	0,54
Коефіцієнт оборотності активів	0,49	0,50	0,54
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	40,21	17,00	33,73
Коефіцієнт запасів	375,22	135,00	172,57

*Джерело: сформовано автором*

На основі проведеного аналізу фінансових показників компанії Lifecell за 2021-2023 рр., можна зробити кілька важливих висновків, які свідчать про зміни у фінансовому становищі підприємства. По-перше, коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 0,35 у 2021 р. до 0,88 у 2023 р., що вказує на суттєве

поліпшення здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання. Це свідчить про те, що Lifecell більш ефективно управляє своїми оборотними активами, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

По-друге, коефіцієнт автономії збільшився з 0,47 до 0,54, що вказує на зростання частки власного капіталу у загальних активах. Це зменшує залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування та підвищує її фінансову незалежність, що є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів. Підвищення автономії також дозволяє підприємству мати більшу гнучкість у прийнятті рішень і реалізації інвестиційних проєктів.

Коефіцієнт оборотності активів зріс з 0,49 до 0,54, що свідчить про підвищення ефективності використання активів для генерації доходу. Це може бути результатом покращення управлінських практик, що сприяли збільшенню доходу без пропорційного зростання активів. Однак, слід зазначити, що показник дебіторської заборгованості зменшився до 17,00 у 2022 р., що може свідчити про проблеми з інкасуванням заборгованості, але повернувся до 33,73 у 2023 р., вказуючи на покращення в цій сфері.

Коефіцієнт запасів, навпаки, зазнав значного зменшення в 2022 р., але знову збільшився у 2023 році. Це може свідчити про зміни в стратегії управління запасами, які, ймовірно, відбулися в умовах ринкових викликів. Необхідно врахувати, що зменшення запасів у 2022 р. може бути результатом зниження попиту або оптимізації виробничих процесів.

Загалом, проведений аналіз свідчить про поступове покращення фінансового стану Lifecell протягом 2021-2023 рр.в, що може бути зумовлено як внутрішніми факторами, так і змінами в зовнішньому середовищі. Впровадження ефективних управлінських стратегій, зокрема у сфері управління активами та зобов'язаннями, сприяло стабільному зростанню рентабельності та покращенню ліквідності. Наступні кроки підприємства повинні зосередитися на подальшому підвищенні ефективності використання ресурсів і вдосконаленні процесів управління дебіторською заборгованістю.

### 3.3. Оцінка конкурентоспроможності та ринкової позиції Lifecell

Аналіз основних сегментів споживачів є важливим етапом у стратегічному плануванні компанії. В умовах жорсткої конкуренції на ринку мобільного зв'язку в Україні, розуміння потреб і вподобань різних категорій споживачів дозволяє Lifecell формувати цільові маркетингові кампанії, адаптувати пропозиції та підвищувати якість обслуговування. Це, в свою чергу, сприяє збільшенню частки ринку та підвищенню лояльності клієнтів.

Враховуючи різноманітність споживачів на сучасному ринку мобільного зв'язку, важливо визначити ключові сегменти, які становлять цінність для компанії. Цей аналіз допоможе Lifecell краще зрозуміти потреби кожного сегмента та адаптувати свої стратегії для їх задоволення (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

#### Аналіз основних сегментів споживачів

Критерії/Сегменти	Фізичні особи (включаючи молодь і студентів)	Малі та середні підприємства (МСП)	Корпоративні клієнти
Опис	Приватні споживачі, студенти, молодь, сім'ї	Бізнеси з невеликою і середньою кількістю працівників	Великі компанії з численними підрозділами
Потреби	Доступність тарифів, простота в користуванні, якість зв'язку	Надійність зв'язку, гнучкість тарифів, контроль витрат	Спеціальні тарифні плани, звітність, підтримка з боку операторів
Використання послуг	Переважно для спілкування, соціальних мереж, розваг	Зв'язок для ділових зустрічей, передачі даних, маркетингових цілей	Масовий зв'язок, управління корпоративними витратами
Цінова чутливість	Висока, особливо серед молоді та студентів	Помірна, з огляду на бюджет підприємства	Низька, готові інвестувати в якісні послуги
Канали комунікації	Соціальні мережі, онлайн-реклама, реклама на місцевих платформах	Прямий продаж, бізнес-мережі, онлайн-реклама	Прямі контакти, ділові зустрічі, корпоративні заходи
Пропозиції Lifecell	Тарифні плани для молоді, безлімітні пакети для соцмереж, акції	Корпоративні тарифи, пакетні пропозиції, індивідуальні умови	Індивідуальні рішення, доступ до додаткових послуг, технічна підтримка

Джерело: сформовано автором за даними [33, 38, 39]

Аналіз основних сегментів споживачів Lifecell демонструє різноманіття потреб та вимог, які компанія повинна враховувати для забезпечення конкурентоспроможності на ринку мобільного зв'язку. Кожен сегмент має свої особливості, що вимагають індивідуального підходу. Наприклад, молодь та студенти потребують доступу до соціальних мереж і розважальних платформ, тоді як корпоративні клієнти очікують надійних рішень для бізнесу.

З огляду на це, Lifecell необхідно продовжувати адаптувати свої тарифні плани та пропозиції, щоб відповідати змінам у поведінці споживачів. Впровадження нових технологій, таких як 5G, та розширення спектра послуг можуть забезпечити додаткову цінність для всіх сегментів споживачів.

Успішна реалізація стратегії маркетингу та адаптація до вимог різних сегментів можуть значно підвищити лояльність клієнтів і забезпечити стійкий ріст компанії. Важливо також звернути увагу на те, що ринок мобільного зв'язку є динамічним і швидко змінюється, тому Lifecell повинна бути готова до постійного моніторингу та адаптації своїх стратегій.

Аналіз конкурентного середовища на ринку мобільного зв'язку в Україні є важливим для визначення позицій операторів Lifecell, Vodafone та Київстар. Конкуренція на цьому ринку є високою, оскільки всі три оператори пропонують широкий спектр послуг, активно використовують інноваційні технології та адаптують свої стратегії для залучення різних сегментів споживачів. Глибокий аналіз конкурентів за різними критеріями дозволяє зрозуміти, які фактори впливають на їх успішність та що може зробити Lifecell для покращення своїх позицій на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності Lifecell порівняно з Vodafone та Київстар дозволяє визначити, які аспекти потребують покращення, а які є сильними сторонами. Аналіз буде зосереджено на критеріях, які враховують цінову політику, якість послуг, обслуговування клієнтів та інші важливі фактори (табл. 3.8).

### Аналіз конкурентного середовища на ринку мобільного зв'язку в Україні

Критерій	Lifecell	Vodafone	Київстар
Цінова політика	Пропонує конкурентні тарифи з акцентом на молодь; акції та знижки для нових користувачів.	Широкий спектр тарифів, включаючи економічні варіанти; регулярні акції на тарифні плани.	Високі ціни, але надає безлімітні плани для бізнес-клієнтів; акції для сімей.
Якість зв'язку	Висока якість зв'язку в містах; середні показники в сільських районах; часто оновлює обладнання.	Висока якість зв'язку в усіх регіонах; стабільність покриття; активно впроваджує нові технології.	Дуже висока якість зв'язку; лідер ринку за стабільністю та швидкістю.
Доступність послуг	Розгалужена мережа магазинів у містах; активна онлайн-присутність для продажу та підтримки.	Широка мережа магазинів та сервісних центрів; наявність онлайн-платформ для управління рахунком.	Найбільша мережа фізичних точок продажу; активне використання онлайн-сервісів.
Технічні рішення	Впроваджує 4G, 5G у великих містах; інвестиції в модернізацію мережі.	Перевага у впровадженні 5G технології; активна робота з IoT.	Підтримує 4G, обмежене впровадження 5G; фокус на традиційні послуги.
Швидкість мобільного інтернету	Середня швидкість 30-50 Мбіт/с; зростання завантаження даних.	В середньому 40-70 Мбіт/с; стабільна швидкість та надійність.	Висока швидкість 50-80 Мбіт/с; пропонує безлімітні тарифні плани з високою швидкістю.
Покриття території	Покриття близько 85% території; активна робота над розширенням.	Охоплює 95% території; лідер у покритті сільських регіонів.	Лідер з покриттям 98%; забезпечує стабільний зв'язок у найвіддаленіших регіонах.
Додаткові послуги	Спеціальні тарифи для молоді; безкоштовний роумінг для деяких пакетів; акції на додаткові сервіси.	Інтернет-послуги, ТВ-пакети, IT-рішення для бізнесу; постійне оновлення пакетів послуг.	ТВ-пакети, інтегровані послуги для бізнесу; активні програми лояльності.
Лояльність клієнтів	Середній рівень лояльності; активні акції для залучення нових клієнтів.	Висока лояльність, програми лояльності для постійних клієнтів; знижки та бонуси.	Дуже висока лояльність завдяки стабільності та надійності; програми лояльності з вигодами для бізнесу та родин.
Обслуговування клієнтів	24/7 підтримка через телефон, онлайн-чат; швидке реагування на запити.	24/7 підтримка, якісне обслуговування; широкий спектр каналів для зв'язку з	24/7 підтримка, дуже висока якість обслуговування; наявність фізичних

		клієнтами.	відділень для особистого контакту.
Інновації	Активно впроваджує нові технології, такі як безконтактна оплата; акції для популяризації нових сервісів.	Ініціативи у сфері IoT та smart-технологій; регулярні оновлення послуг.	Менш активний у впровадженні нових технологій; більше уваги приділяє традиційним послугам.
Реклама та PR	Орієнтація на молодь, активна присутність в соціальних мережах; креативні рекламні кампанії.	Широкий спектр медіа-реклами; акцент на позитивному іміджі.	Традиційна реклама, широке охоплення, спонсорство великих заходів.
Репутація на ринку	Позитивна репутація, активний розвиток; успішні проекти з партнерами.	Позитивна репутація; стабільність і надійність у наданні послуг.	Стабільна репутація, визнаний лідер ринку; висока довіра з боку споживачів.

*Джерело: сформовано автором за даними [33, 40-43]*

Аналіз конкурентоспроможності на ринку мобільного зв'язку показує, що Lifecell має свої переваги, зокрема в ціновій політиці та залученні молоді. Проте, в порівнянні з Vodafone та Київстар, компанії потрібно приділити більше уваги покращенню якості послуг, швидкості мобільного інтернету та розширенню покриття території. Високі стандарти обслуговування клієнтів і програми лояльності, що діють у конкурентів, можуть бути використані Lifecell для підвищення рівня задоволеності своїх абонентів.

Крім того, акцент на інноваціях та нових технологіях, таких як 5G, може стати важливим фактором у боротьбі за клієнтів. Впровадження нових сервісів і програм, які відповідають сучасним потребам споживачів, також може сприяти зміцненню ринкових позицій Lifecell.

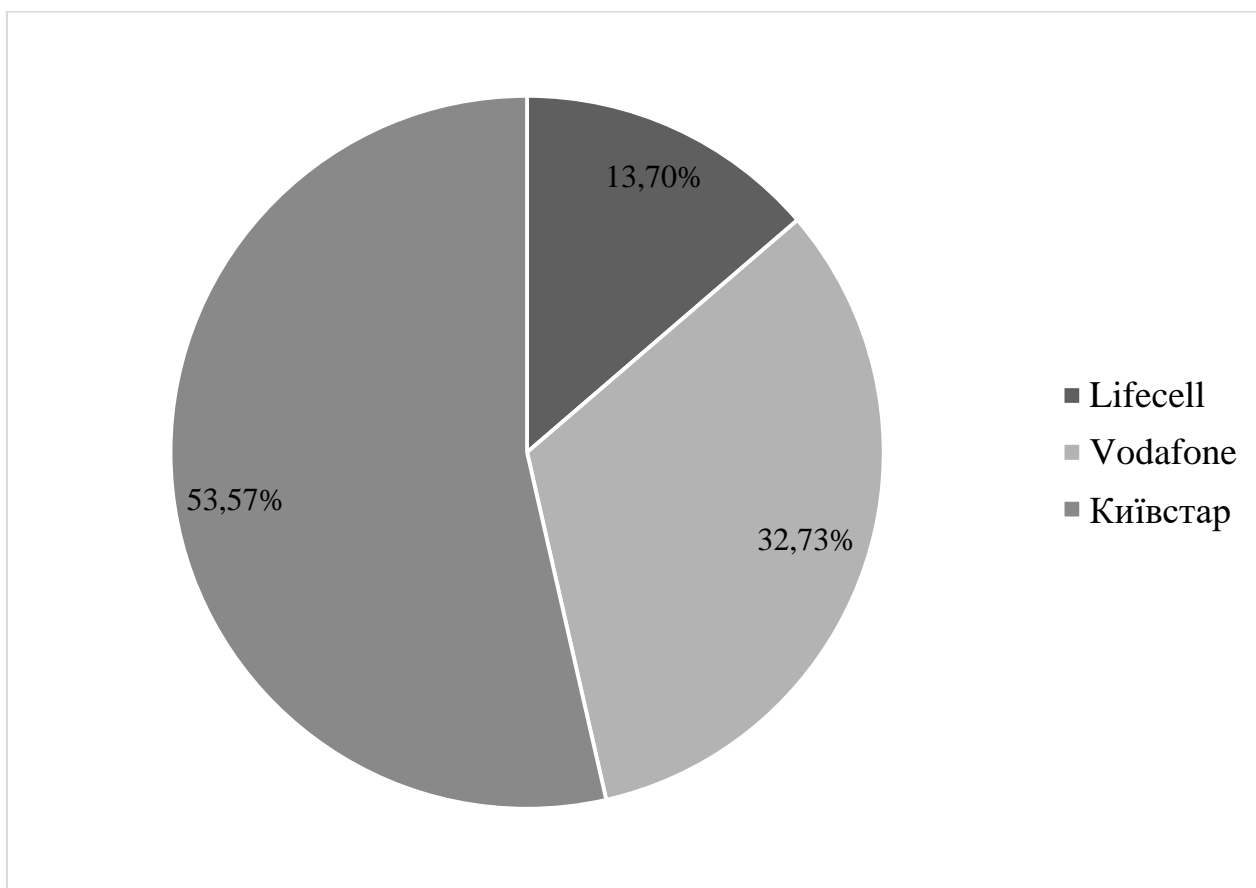
Важливо врахувати, що висока конкуренція на ринку мобільного зв'язку вимагає постійного моніторингу дій конкурентів і адаптації стратегії. Lifecell повинна продовжувати інвестувати в маркетинг та інновації, щоб залишатися на передовій у цій динамічній галузі.

Аналіз частки ринку є одним з ключових елементів оцінки конкурентоспроможності компанії, оскільки дозволяє зрозуміти її позицію в галузі та визначити основні тренди, які впливають на ринок. У контексті



мобільного зв'язку в Україні, де активно діють три основних оператора — Lifecell, Vodafone та Київстар. Розуміння частки ринку кожного з них допомагає виявити сильні та слабкі сторони компаній, а також їхню здатність адаптуватися до змін у потребах споживачів.

Аналіз частки ринку не лише відображає фінансові результати компаній, але й допомагає виявити споживчі уподобання та тенденції розвитку галузі. Це, у свою чергу, дає можливість для стратегічного планування і розробки більш ефективних бізнес-моделей (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Аналіз частки ринку мобільного зв'язку в Україні Lifecell**  
*Джерело: сформовано автором за даними [37, 44, 45]*

Аналіз частки ринку українських операторів мобільного зв'язку вказує на суттєві диспропорції в розподілі клієнтської бази між трьома основними гравцями: Lifecell, Vodafone та Київстар. На кінець 2023 року частка ринку Lifecell становить 13,70%, в той час як Vodafone і Київстар займають 32,73% та 53,57% відповідно. Така розподільча модель вказує на те, що Київстар

залишається домінуючим гравцем на ринку, що може свідчити про його сильну репутацію та ефективні стратегії залучення клієнтів.

Одна з основних причин такого значного відставання Lifecell полягає у недостатній диференціації послуг. Хоча компанія пропонує конкурентоспроможні тарифи, її позиціонування на ринку не завжди чітко акцентує на унікальних перевагах, що відрізняють її від Vodafone та Київстар. Наприклад, оператори-конкуренти активно впроваджують новітні технології 5G, розширюють спектр послуг, зокрема в сфері цифрових рішень для бізнесу, чого поки що не вистачає в пропозиціях Lifecell.

Ще однією важливою причиною, що впливає на ринкову частку Lifecell, є інвестиції в маркетинг і рекламу. Vodafone та Київстар активно ведуть рекламні кампанії, які покращують їх видимість серед споживачів, тоді як Lifecell, за даними ринку, витрачає на ці цілі менше ресурсів. Це обмежує здатність Lifecell привертати нових клієнтів, особливо в умовах зростаючої конкуренції.

Також важливим чинником, який впливає на ринкову частку, є географічна доступність та покриття. Київстар та Vodafone мають більш розвинену мережу, що дозволяє їм забезпечувати якісніші послуги зв'язку в багатьох регіонах України, включаючи сільську місцевість. Lifecell, в свою чергу, зосереджує свої зусилля на урбанізованих зонах, що обмежує його потенційних споживачів у менш населених регіонах.

Варто також зазначити, що загальна тенденція до зростання мобільного інтернету в Україні впливає на всі оператори, однак їхнє стратегічне позиціонування та інвестиції у нові технології визначають, хто з них зможе максимізувати свої вигоди від цього зростання. Lifecell має можливість розвивати свій бізнес через пропозицію більш вигідних умов для користувачів, наприклад, шляхом впровадження акційних тарифів та програм лояльності, які б приваблювали нових клієнтів.

Незважаючи на значну частку ринку, що належить Київстар, а також на помітну позицію Vodafone, є певні ніші на ринку, які можуть стати

перспективними для Lifecell. Це, зокрема, послуги для молоді та студентів, а також бізнес-послуги для малих і середніх підприємств, які потребують гнучких рішень. Локалізація маркетингових кампаній і адаптація продуктів під специфіку цих груп можуть суттєво покращити позиції Lifecell.

Для компанії Lifecell, яка працює в умовах високої конкуренції на ринку мобільного зв'язку в Україні, проведення SWOT-аналізу є критично важливим для виявлення сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз, що можуть вплинути на її позицію.

Оскільки ринок мобільного зв'язку постійно змінюється через технологічні нововведення та зміни в споживчих перевагах, SWOT-аналіз допоможе Lifecell адаптувати свої стратегії для підвищення конкурентоспроможності. Він також слугує основою для розробки ефективних бізнес-рішень, що дозволяє компанії не лише зберегти, але й зміцнити свої ринкові позиції в умовах динамічного середовища. Таким чином, детальний SWOT-аналіз є необхідним інструментом для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень у Lifecell (табл. 3.9).

*Таблиця 3.9*

### SWOT-аналіз Lifecell

<p><b>Сильні сторони (Strengths)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвинена мережа 4G: Lifecell має понад 90% покриття 4G в містах, що забезпечує високу якість зв'язку і швидкість інтернету.</li> <li>- Гнучка тарифна політика: Наявність тарифних планів для молоді, студентів та бізнес-клієнтів, що забезпечує доступність послуг для різних сегментів споживачів.</li> <li>- Інноваційні технології: Lifecell активно впроваджує 5G технології та сервісні рішення, такі як IoT, що надає конкурентні переваги.</li> <li>- Підтримка клієнтів: Високий рівень обслуговування клієнтів з можливістю звернення через онлайн-чат, мобільний додаток та телефонні лінії, що підвищує задоволеність абонентів.</li> <li>- Сильна присутність в цифрових каналах: Активне використання соціальних мереж та онлайн-маркетингу для залучення молоді аудиторії, що сприяє зростанню бази клієнтів.</li> </ul>
<p><b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низька частка ринку: Lifecell займає лише 13,70% ринку мобільного зв'язку в Україні, що робить її вразливою перед конкурентами.</li> <li>- Обмежене покриття в сільських районах: Значна частина інвестицій спрямована на міста, залишаючи без уваги сільське</li> </ul>

	<p>населення, що впливає на загальну базу абонентів.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Менша впізнаваність бренду: Lifecell не має такої ж сильної репутації, як Київстар та Vodafone, що може вплинути на вибір споживачів.</li> <li>- Фінансова залежність: Компанія залежить від зовнішніх інвестицій для розвитку нових технологій, що може обмежити її гнучкість в управлінні ресурсами.</li> <li>- Високі операційні витрати: Постійні витрати на підтримку нових технологій і мережі можуть негативно вплинути на прибутковість компанії.</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання попиту на мобільний інтернет: Збільшення використання смартфонів та цифрових послуг в Україні створює нові можливості для зростання доходів від послуг мобільного інтернету.</li> <li>- Розвиток цифрових послуг: Впровадження нових сервісів, таких як мобільні платежі, e-commerce та IT-рішення для бізнесу, відкриває нові ринки.</li> <li>- Співпраця з малими і середніми підприємствами (МСП): Запропонування спеціалізованих пакетів послуг для МСП може залучити нових клієнтів і збільшити обсяг продажів.</li> <li>- Експансія в нові регіони: Розширення мережі в сільській місцевості і на нових територіях може збільшити кількість абонентів та доходи.</li> <li>- Інвестиції в екологічні ініціативи: Підтримка екологічних проєктів підвищить імідж компанії серед свідомих споживачів, що може залучити нову аудиторію.</li> </ul>
<b>Загрози (Threats)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока конкуренція: Потужні конкуренти, такі як Київстар (53,57%) і Vodafone (32,73%), мають значні переваги в ресурсах і ринковій частці, що ставить під загрозу позиції Lifecell.</li> <li>- Економічна нестабільність: Нестабільна економічна ситуація в Україні може вплинути на платоспроможність споживачів і знизити попит на послуги зв'язку.</li> <li>- Швидкий розвиток технологій: Постійна необхідність інвестування в нові технології для підтримки конкурентоспроможності може стати фінансовим тягарем.</li> <li>- Регуляторні зміни: Зміни в законодавстві можуть негативно вплинути на бізнес-моделі операторів, включаючи нові податки та ліцензійні збори.</li> <li>- Кіберзагрози: Зростаюча кількість кіберзлочинів може поставити під загрозу безпеку даних клієнтів та викликати довіру до компанії.</li> </ul>

*Джерело: сформовано автором за даними [46, 47]*

SWOT-аналіз Lifecell демонструє, що компанія має суттєві сильні сторони, такі як розвинена мережа 4G та гнучка тарифна політика, які забезпечують їй конкурентні переваги. Однак, існуючі слабкі сторони, такі як низька частка ринку та обмежене покриття в сільській місцевості, ставлять під загрозу подальший розвиток компанії.

Можливості, що виникають у зв'язку із зростанням попиту на мобільний інтернет та розвитком цифрових послуг, можуть бути використані для залучення нових клієнтів і підвищення доходів. Проте, компанія також повинна бути готовою до загроз, пов'язаних з високою конкуренцією на ринку та економічною нестабільністю в країні.

Для зміцнення своїх позицій на ринку, Lifecell має розробити стратегії, спрямовані на покращення впізнаваності бренду, розширення покриття в сільських районах та інвестування в нові технології. Активна робота з малими і середніми підприємствами, а також впровадження екологічних ініціатив можуть сприяти покращенню іміджу та залученню нових клієнтів.

## РОЗДІЛ 4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ «LIFECCELL»

### 4.1. Розробка нових тарифів для основних сегментів споживачів Lifecell

В умовах сучасної конкуренції на телекомунікаційному ринку України, мобільні оператори постійно оновлюють свої тарифні плани, намагаючись задовольнити потреби різних категорій споживачів. Оператори, як Lifecell, Vodafone та Київстар, пропонують різноманітні варіанти тарифів для фізичних осіб, які варіюються від доступних до преміальних, і включають пакети мобільного інтернету, хвилини на дзвінки, а також додаткові послуги, такі як роумінг, музичні сервіси та телевізійні платформи. Метою цього аналізу є порівняти основні тарифні плани трьох операторів, щоб виявити сильні та слабкі сторони кожного з них, а також визначити, як Lifecell може покращити свої пропозиції для покращення конкурентоспроможності.

Далі ми проаналізуємо найпопулярніші тарифи кожного з операторів, зокрема їхні ціни, обсяги інтернету, кількість хвилин та додаткові послуги, що пропонуються у рамках пакетів. Порівняння цих тарифів дозволить визначити найбільш вигідні пропозиції для кінцевих споживачів, а також виявити, де Lifecell може збільшити свою частку ринку (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

#### Аналіз тарифів на послуги Lifecell та основних конкурентів

Тарифний план	Оператор	Ціна за 4 тижні (грн)	Інтернет	Хвилини на всі мережі	СМС	Додаткові послуги
Інтернет БезМеж	Lifecell	225	Безліміт	300 хв	50	Безліміт на месенджери
Гаджет Планшет	Lifecell	150	20 ГБ	-	-	Підходить для планшетів
Смарт Лайф	Lifecell	150	20 ГБ	300 хв	100	Інтернет безліміт вночі
LOVE UA Магніт	Київстар	275	Безліміт	150 хв	100	Роумінг-послуги

Все разом 4G	Київстар	250	15 ГБ	300 хв	250	Київстар ТБ і домашній інтернет
Максимальний Безлім	Київстар	300	Безліміт	400 хв	300	Київстар ТБ і підписка на музичний сервіс
Vodafone Turbo	Vodafone	250	Безліміт	1600 хв	200	Підтримка IoT-пристроїв
RED XS	Vodafone	180	10 ГБ	150 хв	50	Можливість додати пакети
SuperNet Max	Vodafone	250	Безліміт	300 хв	150	Vodafone Music

*Джерело: сформовано автором за даними [48-52]*

Аналіз тарифів трьох основних мобільних операторів в Україні показує, що кожен з них має свої сильні та слабкі сторони, що можна використовувати для формування стратегічних рекомендацій для Lifecell. Київстар надає високі тарифні плани, орієнтуючись на користувачів, які потребують безлімітного інтернету та великої кількості хвилин на дзвінки за вищу ціну. Водночас, Vodafone орієнтується на великий обсяг хвилин і додаткові послуги, такі як музичний сервіс, що є важливим для молоді та активних користувачів.

Lifecell виявляється конкурентоспроможним завдяки пропозиціям за доступною ціною, зокрема тариф "Інтернет БезМеж", що є привабливим для користувачів, які активно використовують інтернет. Однак, для того щоб стати більш привабливим у порівнянні з Vodafone та Київстаром, необхідно розширити пакети послуг, зокрема включати додаткові сервіси, такі як відео-та музичні стрімінгові платформи, і забезпечити більшу кількість хвилин для дзвінків на всі мережі.

З економічної точки зору, Lifecell може підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок більш гнучких тарифів, що включають більший обсяг інтернету при збереженні доступної ціни. Крім того, важливо звернути увагу на розвиток бізнес-спеціальних тарифів, які сприятимуть залученню корпоративних клієнтів, а також покращити пакети для роумінгу та міжнародних дзвінків.

Управлінським аспектом є необхідність постійного моніторингу ринку і адаптації тарифів в залежності від змін в потребах споживачів та конкурентних умовах. Lifecell також може використовувати досвід конкурентів для формування стратегії розширення своєї частки ринку через цільові тарифи для різних груп користувачів, зокрема бізнес-клієнтів та молодіжної аудиторії.

Для подальшого розвитку тарифної політики компанії Lifecell, важливо розробити тарифи, які задовольняють потреби трьох основних сегментів споживачів: фізичних осіб (включаючи молодь і студентів), малих та середніх підприємств (МСП) та корпоративних клієнтів. Кожен з цих сегментів має специфічні потреби щодо мобільного зв'язку та додаткових послуг, тому тарифи повинні бути адаптовані під їх вимоги. Це дозволить підвищити лояльність клієнтів, залучити нових користувачів та зміцнити позиції на ринку.

Фізичні особи, зокрема молодь та студенти, зазвичай орієнтовані на тарифи з великими обсягами мобільного інтернету та додатковими послугами, такими як доступ до стрімінгових сервісів. Для малого та середнього бізнесу важливі тарифи, які поєднують високошвидкісний інтернет, вигідні умови для дзвінків і додаткові послуги для бізнес-операцій. Корпоративні клієнти потребують тарифів з безлімітним доступом до мобільного зв'язку та інтернету, високою якістю обслуговування та спеціалізованими послугами для оптимізації бізнес-комунікацій.

Розроблені тарифи повинні бути не лише вигідними з економічної точки зору, але й ефективними в управлінні. Важливо, щоб тарифи відображали потреби кожного сегмента, забезпечували їх максимальне задоволення та приносили вигоду як для клієнтів, так і для оператора (табл. 4.2).



## Пропозиції щодо тарифів на послуги Lifecell

Сегмент споживачів	Тарифний план	Ціна за 4 тижні (грн)	Інтернет	Хвилини на всі мережі	СМС	Додаткові послуги
Фізичні особи (включаючи молодь і студентів)	"Молодіжний"	150	30 ГБ	300 хв	100	Безліміт на месенджери, Spotify Premium
	"Студентський"	130	20 ГБ	150 хв	50	Доступ до Lifecell TV+, безкоштовний роумінг
	"Доступний"	100	10 ГБ	100 хв	50	Спеціальні пропозиції для активних користувачів
Малі та середні підприємства (МСП)	"Бізнес Старт"	250	50 ГБ	500 хв	100	Спеціальні бізнес-номери, підтримка IoT-пристроїв
	"Бізнес Профі"	400	100 ГБ	1000 хв	300	Підтримка в роумінгу, додаткові канали зв'язку
Корпоративні клієнти	"Корпорація-Plus"	600	Безліміт	Безліміт	500	Преміум підтримка, доступ до корпоративного відео-конференц-зв'язку
	"Корпорація-Enterprise"	1000	Безліміт	Безліміт	1000	Доступ до всієї продукції компанії, спеціальні умови для міжнародних дзвінків

*Джерело: сформовано автором*

Розробка тарифів для різних сегментів споживачів, таких як фізичні особи, малі та середні підприємства (МСП) і корпоративні клієнти, має велике значення для забезпечення стабільного росту та конкурентоспроможності компанії Lifecell. Це дозволяє не лише покрити

потреби кожного з цих сегментів, але й створити додаткові можливості для збільшення доходу та залучення нових клієнтів. Враховуючи поточні тенденції на ринку мобільного зв'язку, необхідно пропонувати конкурентні тарифи, що забезпечують баланс між вигідною ціною і високою якістю послуг. Для цього важливо враховувати специфічні вимоги кожної категорії клієнтів і адаптувати умови тарифних планів відповідно до їх потреб.

Для фізичних осіб, зокрема для молоді та студентів, тарифи повинні бути економічно доступними, але водночас містити великі обсяги мобільного інтернету та додаткові послуги, які сприяють розвагам і комфортному користуванню мобільними пристроями. Залучення цієї аудиторії через цікаві пропозиції та бонуси є важливим кроком для підвищення лояльності та збільшення ARPU (середній дохід на користувача). Важливо також враховувати вплив стрімінгових платформ і можливості їх інтеграції в тарифні плани для молоді. В умовах високої конкуренції в цьому сегменті, компанія повинна надавати послуги, які задовольняють сучасні вимоги користувачів щодо швидкості інтернету, а також додаткові функції для соціальних мереж та розваг.

Для малих та середніх підприємств тарифи мають бути орієнтовані на підтримку бізнес-операцій, включаючи стабільний мобільний зв'язок і інтернет для підтримки ефективної комунікації між співробітниками і з клієнтами. МСП часто мають обмежений бюджет, тому тарифи повинні поєднувати доступну ціну та достатню кількість хвилин для дзвінків, інтернет-трафіку і підтримки бізнес-пристроїв, таких як IoT. Важливою складовою є також надання додаткових бізнес-послуг, які дозволяють оптимізувати витрати і підвищити ефективність комунікацій.

Корпоративні клієнти потребують ще більш спеціалізованих тарифів, які забезпечують безперервний зв'язок на високому рівні. У цьому випадку важливими характеристиками тарифу є безлімітні дзвінки, великий обсяг мобільного інтернету та додаткові послуги, такі як корпоративний відео-конференц-зв'язок і високошвидкісний інтернет для великих обсягів даних.

Оскільки корпоративні клієнти часто використовують мобільний зв'язок для роботи в команді, тарифи повинні забезпечувати стабільність та високу швидкість для важливих бізнес-операцій.

Економічно, ці тарифи повинні бути такими, що забезпечують досягнення операційної ефективності для компанії. Стабільний потік доходів може бути досягнутий через гнучкі моделі тарифікації та різноманітність послуг, орієнтованих на специфічні потреби кожної групи клієнтів. Врахування змін у витратах на інфраструктуру та потреби клієнтів дозволяє компанії прогнозувати та оптимізувати свої доходи в довгостроковій перспективі. Важливим аспектом є те, щоб тарифи були конкурентоспроможними в умовах високої конкуренції на ринку мобільних операторів.

Управлінське рішення щодо таких тарифів повинно зосереджуватись на безперервному моніторингу ринку, аналізі потреб клієнтів і постійному вдосконаленні продуктів та послуг, щоб забезпечити їх актуальність та привабливість для різних сегментів. Важливо також оптимізувати витрати на маркетинг та розробку тарифів для забезпечення високого рівня рентабельності кожного тарифу. Lifecell може навчитися з цих тарифів, зокрема, орієнтуючись на індивідуальні потреби клієнтів та надаючи додаткові послуги, що є затребуваними в кожному сегменті.

Що стосується стратегії компанії, то вона повинна постійно адаптувати свої тарифи в залежності від змін у вимогах клієнтів, тенденцій ринку та інновацій у технологіях мобільного зв'язку. Акцент на персоналізацію тарифних планів та інтеграцію нових послуг допоможе Lifecell залучати нових користувачів і утримувати наявних, збільшуючи при цьому прибутковість і конкурентоспроможність компанії.

## 4.2. Розвиток бренду через соціальні та спортивні ініціативи

В умовах воєнного конфлікту, що триває в Україні, особливо важливо підтримувати та зміцнювати соціальні зв'язки між громадянами, компаніями та організаціями. Благодійність у цей період стає не лише моральним обов'язком, але й невід'ємною частиною національної стратегії відновлення та підтримки стійкості. Лише через об'єднання зусиль можна подолати наслідки війни та сприяти відновленню постраждалих регіонів [53]. Підтримка тих, хто найбільше цього потребує — дітей, постраждалих від війни, людей з обмеженими можливостями, а також боротьба з бідністю — має стати основною складовою корпоративної соціальної відповідальності для бізнесу. У цьому контексті компанії, такі як Lifecell, можуть відігравати ключову роль, використовуючи свої ресурси та платформу для допомоги найбільш вразливим верствам населення.

Програми корпоративної благодійності в умовах війни можуть стати важливим інструментом як для підтримки соціальної справедливості, так і для підвищення іміджу бренду компанії серед населення. Особливо важливими є проекти, що підтримують дітей з інвалідністю та постраждалих від війни, а також ініціативи, спрямовані на боротьбу з бідністю та збереження екології. Компанії можуть не лише фінансово підтримувати ці ініціативи, але й активізувати громадськість, залучаючи її до участі в акціях, що допомагають на практиці, наприклад, у формі благодійних аукціонів чи волонтерських зборів. Такі заходи не тільки приносять реальну допомогу, але й створюють соціально відповідальну атмосферу навколо бренду (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

### Підтримка благодійних проєктів та соціальних ініціатив Lifecell

Категорія	Опис	Методи реалізації	Очікувані результати
Підтримка дітей з інвалідністю	Підтримка організацій, що працюють з дітьми з	Спонсорювання центрів для дітей з інвалідністю, участь у благодійних акціях на	Покращення доступу до освітніх і реабілітаційних послуг для дітей з

	інвалідністю, зокрема у сфері медичної допомоги, реабілітації, навчання та соціалізації.	підтримку цих організацій. Організація інформаційних кампаній для підвищення обізнаності. Партнерство з державними та недержавними організаціями для реалізації освітніх програм.	обмеженими можливостями. Підвищення інклюзивності в суспільстві та створення позитивного іміджу компанії серед громадськості.
Реабілітація постраждалих від війни	Підтримка програм, що надають реабілітацію постраждалим від війни — психологічну допомогу, відновлення здоров'я, фізичну реабілітацію.	Спонсорство благодійних фондів, які працюють з постраждалими від війни, організація медичних та психологічних допомог. Підтримка волонтерських організацій, що займаються реабілітацією. Проведення акцій збору коштів через кампанії та спеціальні заходи.	Залучення уваги до важливості допомоги постраждалим. Покращення фізичного і психічного стану осіб, які пережили важкі наслідки війни. Позитивний імідж компанії через підтримку соціально важливих ініціатив.
Боротьба з бідністю та допомога малозабезпеченим	Підтримка проєктів, спрямованих на боротьбу з бідністю та надання допомоги малозабезпеченим громадянам. Включає продуктивні допомоги, фінансові гранти, програми з підтримки малозабезпечених сімей.	Організація продуктивних акцій, благодійних ярмарків або аукціонів. Співпраця з організаціями, які працюють з малозабезпеченими громадянами. Підтримка соціальних програм на місцевому рівні.	Допомога найбільш вразливим верствам населення. Створення ефективної соціальної підтримки на місцевому рівні та зміцнення довіри до бренду серед малозабезпечених сімей і громад.
Охорона навколишнього середовища	Підтримка екологічних ініціатив, спрямованих на поліпшення стану навколишнього середовища, зокрема проєктів із захисту	Спонсорвання екологічних кампаній, таких як висадка дерев, очищення пляжів, утилізація відходів. Підтримка зелених ініціатив та заходів з економії ресурсів. Партнерство з	Зниження негативного впливу на навколишнє середовище. Покращення еко-іміджу компанії та підвищення обізнаності серед громадськості про

	природи, боротьби з забрудненням і охорони біорізноманіття.	екологічними організаціями.	важливість охорони природи.
--	-------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

*Джерело: сформовано автором за даними [53-56]*

В умовах війни та загального соціально-економічного напруження в країні, підтримка соціально важливих ініціатив набуває особливої ваги для компаній, таких як Lifecell. Інвестування в благодійність не тільки відповідає на актуальні потреби суспільства, але й створює довгостроковий ефект, сприяючи позитивному іміджу компанії. Завдяки реалізації благодійних проєктів, які орієнтовані на підтримку найбільш уразливих груп населення — дітей, постраждалих від війни, людей з інвалідністю, а також ініціатив щодо охорони навколишнього середовища, Lifecell може значно зміцнити свою соціальну відповідальність і стати важливим гравцем на ринку.

Підтримка благодійних ініціатив не лише збагачує соціальний капітал компанії, але й дає можливість створювати стійкі зв'язки з громадами, що особливо важливо в умовах, коли постійно росте важливість моральних аспектів бізнесу. Люди сьогодні хочуть бачити в брендах не просто комерційні інтереси, а й соціальну відповідальність, яка проявляється у вигляді реальних дій. Це дозволяє компанії залучати лояльних клієнтів і створювати атмосферу підтримки та взаємодії, що в умовах війни має особливе значення. Споживачі віддають перевагу тим компаніям, які активно працюють на благо громади, а не тільки на забезпечення своїх комерційних інтересів.

Ініціативи, спрямовані на підтримку дітей з інвалідністю чи постраждалих від війни, дозволяють Lifecell не лише допомогти найбільш вразливим верствам населення, але й демонструють глибоке розуміння потреб суспільства в складний період. Програми реабілітації, освітні ініціативи та інші подібні проєкти не тільки приносять користь, але й мають потенціал до створення позитивного іміджу компанії, що дає їй можливість

виділитися серед конкурентів. Це також збільшує привабливість для інвесторів і партнерів, адже соціальна відповідальність стає важливим фактором у виборі стратегічних партнерів.

Така активність компанії допоможе й у зміцненні корпоративної культури, оскільки внутрішньоорганізаційні ініціативи можуть мотивувати співробітників на участь у соціальних акціях та волонтерських проєктах. Це створює не лише атмосферу єдності всередині компанії, але й покращує моральний клімат, підвищуючи рівень задоволення співробітників від роботи. Також важливо, що це впливає на рівень продуктивності, адже соціальна активність та благодійність мають прямий зв'язок із зростанням мотивації та гордості за компанію.

Найбільша вигода для Lifecell полягає у тому, що завдяки участі в благодійних ініціативах компанія здобуває репутацію соціально відповідального бренду, який не лише продає послуги, а й робить свій внесок у поліпшення життя громад. Це дозволяє не тільки зміцнити лояльність існуючих клієнтів, але й залучити нових споживачів, які віддають перевагу компаніям, що підтримують соціальні ініціативи. В умовах, коли ринок телекомунікацій стає все більш конкурентним, благодійна діяльність може стати важливим чинником, що підвищує привабливість бренду для ширшої аудиторії.

Враховуючи все це, можна стверджувати, що реалізація благодійних проєктів дозволить Lifecell не лише здійснити важливий внесок у підтримку вразливих груп населення, але й закріпити свою репутацію як соціально відповідального лідера на ринку, що в результаті призведе до покращення фінансових показників і зміцнення бренду в умовах післявоєнного відновлення.

Спонсорство спортивних заходів є однією з найбільш ефективних стратегій для брендів, що прагнуть підвищити свою впізнаваність, зміцнити зв'язки з місцевими громадами та залучити нових клієнтів. Для компанії Lifecell участь у таких заходах дозволить не лише просувати свої послуги,

але й стати активним учасником у розвитку здорового способу життя в країні. Через підтримку спортивних подій компанія зможе продемонструвати свою соціальну відповідальність та привернути увагу до здоров'я та спорту серед молоді та активних людей (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

### Спонсорство спортивних заходів Lifecell

Спортивний захід	Опис	Можливі варіанти спонсорства
Марафони та бігові змагання	Спонсорство марафонів і бігових змагань, таких як Київський марафон або інші великі міські змагання, що залучають активну аудиторію, зацікавлену в здоровому способі життя.	Lifecell може організувати свій власний марафон або стати партнером вже існуючих заходів, надаючи підтримку в організації, фінансуванні та нагородженні переможців, а також надаючи учасникам спеціальні мобільні пакети або знижки.
Футбольні турніри	Спонсорування великих футбольних турнірів або матчів на рівні міських або національних ліг. Зокрема, підтримка молодіжних команд чи аматорських ліг.	Підтримка команд через надання фінансової допомоги, організація футбольних турнірів з брендунням, надання мобільних послуг для гравців і команд, а також спеціальних пропозицій для глядачів та фанатів.
Тенісні турніри	Спонсорство великих тенісних турнірів, таких як чемпіонати на рівні національних ліг або виставкові турніри з міжнародною участю.	Компанія може фінансувати призи для переможців, надавати учасникам спеціальні пропозиції на мобільні послуги або аксесуари, а також організувати прямі трансляції турнірів на своїх платформах, щоб залучити нових клієнтів.
Велоперегони та спортивні фестивалі	Спонсорування велоперегонів або спортивних фестивалів, що включають різноманітні активності, зокрема велогонки, тури та велофестивалі.	Lifecell може організувати велопробіги та фестивалі, надаючи учасникам безкоштовний мобільний зв'язок або доступ до інтернету на заходах, а також нагороджувати переможців пакунками послуг або подарунковими сертифікатами.
Чемпіонати з баскетболу або волейболу	Спонсорування баскетбольних або волейбольних турнірів, включаючи як професійні, так і аматорські ліги, що дозволяє залучити як молодь, так і досвідчених спортсменів.	Lifecell може забезпечити фінансування команд, нагороджувати переможців мобільними телефонами чи аксесуарами, а також організувати рекламні акції для глядачів на турнірах (наприклад, безкоштовний доступ до послуг на певний період).
Змагання з екстремальних	Спонсорування змагань з екстремальних видів спорту	Організація екстремальних заходів або підтримка вже існуючих, де



видів спорту	(наприклад, скейтбординг, ВМХ, серфінг), що приваблює молоду та енергійну аудиторію, яка зацікавлена в нових викликах.	компанія може надавати спеціальні пропозиції для молодих спортсменів та глядачів, включаючи бонуси на мобільні послуги або рекламні акції для учасників та фанатів.
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Джерело: сформовано автором за даними [56-58]*

Спонсорство в спортивній сфері має великий потенціал для взаємодії з різними аудиторіями, включаючи як молодь, так і професіоналів у різних видах спорту. Це допоможе компанії створити позитивний імідж як надійного партнера, що підтримує розвиток фізичної культури та спорту. Крім того, спонсорство спортивних заходів може бути вигідним з економічної точки зору, оскільки дозволяє збільшити видимість бренду в громадських просторах і на медіаплатформах, що транслюють ці події.

Щодо економічних та управлінських переваг, спонсорування спортивних подій дозволяє Lifecell не лише збільшити свій вплив на ринку, але й знизити витрати на маркетинг завдяки органічному залученню аудиторії через популярні заходи. Це також дає можливість інтегрувати бренд у більш широку культурну та соціальну діяльність, залучаючи додаткові ресурси через партнерства з іншими брендами чи організаціями, що також можуть бути зацікавлені в просуванні здорового способу життя.

Спортивне спонсорство дає змогу Lifecell активно взаємодіяти з кінцевим споживачем, адже таке партнерство є природним і схвально сприймається широкими верствами населення, зокрема серед молоді та активних людей. Завдяки цьому компанія зможе підвищити свою репутацію як інноваційного та соціально відповідального оператора. Спонсорство, крім того, відкриває нові можливості для встановлення міцних партнерських відносин, що може позитивно вплинути на розвиток бізнесу.

У розділі 4 було розглянуто ключові стратегії підвищення ефективності компанії Lifecell. Основна увага приділена розробці тарифів для різних сегментів споживачів, враховуючи конкурентні пропозиції Vodafone та Київстар. Зазначено, що адаптація тарифів для фізичних осіб, малого бізнесу

та корпоративних клієнтів сприяє збільшенню частки ринку та покращенню іміджу компанії. Розвиток бренду через соціальні та спортивні ініціативи, такі як благодійні проекти та спонсорство, дозволяє зміцнити лояльність споживачів і залучити нових клієнтів. Особливий акцент зроблено на важливості інтеграції соціальної відповідальності для формування позитивного іміджу. Стратегія розвитку тарифів та участь у соціальних ініціативах визначені як основні напрями підвищення ефективності Lifecell.

## ВИСНОВКИ

У розділі 1 було розглянуто теоретичні аспекти управління ефективністю підприємств, зокрема визначення сутності ефективності та її важливість для загального функціонування організації. Під ефективністю підприємства розуміється досягнення максимальної результативності при оптимальному використанні ресурсів, що є основою для досягнення стратегічних цілей та конкурентоспроможності. Ми досліджували різні підходи до оцінки ефективності, акцентуючи увагу на кількісних і якісних показниках, таких як фінансова результативність, ефективність управлінських рішень, інноваційний потенціал та рівень задоволеності споживачів.

Також, у розділі було розглянуто методи оцінки ефективності підприємства, що включають фінансові, статистичні та аналітичні підходи. Ми визначили, що однією з основних задач є вибір правильної методології для оцінки, оскільки кожен метод має свої переваги і обмеження в залежності від специфіки підприємства і його діяльності. Наприклад, фінансові коефіцієнти дозволяють оцінити економічну ефективність, тоді як стратегічні підходи дають змогу оцінити перспективи розвитку.

Вивчення факторів ефективності управління показало, що ключовими є управлінські рішення, організаційна структура підприємства, рівень мотивації персоналу та зовнішнє середовище. Ми також визначили, що динамічні зміни в економічному середовищі вимагають від підприємства постійної адаптації управлінських стратегій для підтримки високої ефективності.

Загалом, у цьому розділі було розкрито важливість комплексного підходу до оцінки ефективності підприємства, а також значення факторів, які можуть або сприяти, або заважати досягненню організаційних цілей. Розуміння цих аспектів є основою для подальших розробок і вдосконалення управлінських практик у реальному бізнес-середовищі.

У розділі 2 було розглянуто нормативно-правову базу, що регулює діяльність телекомунікаційних підприємств в Україні, зокрема ключові законодавчі акти, такі як Закон України "Про телекомунікації" та Закон України "Про радіочастотний ресурс України". Ми проаналізували роль цих актів у регулюванні ринку телекомунікацій та значення ліцензування, яке забезпечує законність надання послуг і доступ до ринку для компаній, таких як Lifecell. Також було досліджено діяльність Національної комісії з регулювання зв'язку та інформатизації (НКРЗІ), яка відповідає за державне регулювання у цій сфері.

Особлива увага була приділена впливу міжнародних договорів, зокрема Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, на розвиток телекомунікаційної галузі. Дотримання міжнародних стандартів та інтеграція з європейським ринком є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності українських телекомунікаційних компаній на світовому рівні. Зокрема, це стосується імплементації передових технологій та підвищення якості надаваних послуг.

У розділі також було розглянуто важливість кібербезпеки для телекомунікаційних підприємств, з огляду на зростання кіберзагроз. Державні вимоги щодо захисту інформаційних систем і мереж допомагають забезпечити надійність та безпеку телекомунікаційних послуг. Усі ці фактори є критично важливими для ефективного функціонування телекомунікаційних підприємств і впливають на їх здатність адаптуватися до сучасних викликів.

Загалом, у розділі були визначені основні напрямки державного регулювання, що впливають на ефективність діяльності телекомунікаційних підприємств. Законодавча база, міжнародна співпраця та політика у сфері кібербезпеки забезпечують необхідні умови для стабільного розвитку галузі в Україні.

У розділі 3 було детально проведено аналіз ефективності діяльності компанії "Lifecell" через кілька основних напрямків. Зокрема, досліджено її організаційно-економічну характеристику, фінансові результати за останні

три роки, а також конкурентоспроможність на ринку мобільних операторів України. Загалом, Lifecell продемонстрував стабільний розвиток, але також зіткнувся з низкою проблем, які потребують вирішення для покращення своїх ринкових позицій.

Перш за все, фінансові показники показують суттєве зростання основних показників діяльності компанії. Чистий дохід від реалізації продукції за 2023 рік склав 11,71 млрд грн, що на 38,07% більше порівняно з 2021 роком. Валовий прибуток також зріс значно, на 77,05%, що свідчить про ефективне зниження витрат та оптимізацію витрат на виробництво. Проте, хоча компанія показала суттєве зростання, є й проблеми, зокрема зростання адміністративних та витрат на збут, що значно вплинуло на загальні витрати.

Фінансовий результат від операційної діяльності Lifecell у 2023 році склав 3,38 млрд грн, що на 111,63% більше за показники 2021 року. Це свідчить про вражаюче покращення ефективності в операційній діяльності компанії, що стало можливим завдяки високій рентабельності продажів. Валовий прибуток рентабельності досяг 41,32% у 2023 році, що свідчить про стабільний контроль над витратами та збільшення маржі на реалізовану продукцію. Рентабельність власного капіталу зросла до 21,72%, що є свідченням ефективного використання інвестицій.

На відміну від фінансових показників, ситуація на ринку виявила серйозні труднощі. Частка ринку компанії у 2023 році становить лише 13,70%, що є значно меншим результатом порівняно з конкурентами — Vodafone і Київстар, які мають частки на рівні 32,73% та 53,57% відповідно. Така ситуація вказує на те, що компанія все ще не здатна стати лідером на ринку мобільного зв'язку України, незважаючи на покращення в ряді фінансових показників. Причиною цього є, серед іншого, слабе покриття на сільських територіях і недостатня інвестиція в розвиток інфраструктури у порівнянні з конкурентами.

Незважаючи на низьку частку ринку, Lifecell має значний потенціал завдяки розвиненій мережі 4G та гнучким тарифним планам, що дозволяє

зберігати конкурентні переваги. SWOT-аналіз компанії виявив її сильні сторони, такі як наявність передових технологій і можливість розширення цифрових послуг. Зокрема, розвиток мобільного інтернету та інтеграція нових технологій є важливими факторами для залучення нових клієнтів. Однак важливою слабкістю є відсутність значного покриття в сільських регіонах, що обмежує зростання компанії на цих територіях.

Таким чином, Lifecell має стратегії для зміцнення своїх позицій на ринку, але для того, щоб покращити своє становище, компанія повинна вирішити проблеми з покриттям, особливо у віддалених районах, та активно працювати з малими і середніми підприємствами. Розвиток нових послуг і стратегічні інвестиції в інфраструктуру допоможуть підвищити ринкову частку та ефективність компанії в найближчі роки.

У розділі 4 ми розглянули ключові стратегії підвищення ефективності компанії Lifecell, зокрема в аспектах розробки нових тарифів для основних сегментів споживачів та розвитку бренду через соціальні та спортивні ініціативи. Оцінка сучасних тарифних пропозицій конкурентів, таких як Vodafone та Київстар, дозволила виокремити найбільш ефективні підходи до розробки тарифів для фізичних осіб, малих та середніх підприємств, а також для корпоративних клієнтів. Водночас, розгляд стратегій соціальної відповідальності компаній показав важливість благодійних проєктів та спортивного спонсорства як інструментів підвищення брендової лояльності та залучення нових споживачів.

Розробка тарифів для різних груп споживачів, що враховує специфічні потреби кожного сегменту, надасть можливість не лише збільшити частку ринку, а й значно покращити імідж компанії. Для фізичних осіб важливими є доступні та вигідні пропозиції, що дають змогу користуватися безлімітним інтернетом або пакетом послуг з додатковими перевагами. Для малих та середніх підприємств варто розробити спеціалізовані тарифи, що включають як базові, так і спеціалізовані послуги, що допоможуть ефективно використовувати мобільні ресурси. У свою чергу, для корпоративних клієнтів

пропозиції повинні бути максимально адаптовані до специфіки їхніх потреб, таких як великі обсяги зв'язку, інтернет-трафіку та безпечних комунікацій.

Важливим аспектом є розвиток бренду через соціальні та спортивні ініціативи, які не лише допоможуть підвищити імідж компанії в очах споживачів, а й посилять її соціальну відповідальність. Спонсорство спортивних заходів і підтримка благодійних проєктів дозволяють компанії не тільки проявляти свою громадську активність, а й залучати нових клієнтів, підвищуючи лояльність існуючих. Благодійні ініціативи, спрямовані на підтримку вразливих груп населення, можуть стати важливим фактором у формуванні позитивного іміджу компанії.

Таким чином, стратегія розвитку тарифів для різних сегментів і активна участь у соціальних та спортивних ініціативах можуть стати ключовими напрямками для підвищення ефективності Lifecell, зміцнення її позицій на ринку та покращення взаємодії з різними групами споживачів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петков, О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї / Олександр Іванович Петков // *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 392 – 399.
2. Савенко Н. В. Економічна сутність ефективності виробництва підприємства і аналіз підходів до її визначення. *Інноваційна економіка*. 2009. № 2. С. 153–162.
3. Євась Т. В., Олексюк А. А Теоретичні аспекти аналізу економічної ефективності діяльності підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2017. №1. С. 18-21.
4. Ковбатюк М. В., Беник Н. Г. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств. *Водний транспорт*. 2016. №2. С. 101-108
5. Велика О. Ю. Особливості класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. №29. С.137-143.
6. Щукін Д.В. Методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю промислового підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 144–148.
7. Анісімов А. В., Кулябко П. П. Інформаційні системи та бази даних : навч. посіб. для студентів факультету комп'ютерних наук та кібернетики. Київ : 2017, 110 с.
8. Антоненко В. М., Мамченко С. Д., Рогушина Ю. В. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями : навч. посіб. Ірпінь : Нац. університет ДПС України, 2016. 212 с.
9. Бондаренко О. С. Фінансові ресурси та фінансові потоки: сучасна теорія і практика управління. *Інвестиції : практика та досвід*. 2017. № 4. С. 25-28.



10. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 71-74.

11. Телишевська Л. І., Птащенко О. В., Белоус А. В. Управління фінансовими ресурсами підприємства в межах його інвестиційної діяльності. *Бізнес Інформ*. 2014. № 8. С. 273-277.

12. Катан Л. І., Сидоренко А. І. Фінансові ресурси підприємства та особливості їх формування. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. С. 12-15.

13. Колещук О., Гарматій М. Аспекти інноваційної сприйнятливості підприємств: дефініції та складові. *Адаптивне управління : теорія і практика*. Серія Економіка. 2021. Вип. 10(20). С. 38-45.

14. Гораль Л., Конкольняк М. Процесно-просторове управління інноваційною діяльністю підприємств. *Адаптивне управління : теорія і практика*. Серія Економіка. 2021. Вип. 12(24). С. 50-60.

15. Феденко В. Оцінка ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. Вип. 7(25). С. 108-121.

16. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 15-21.

17. Дмитришин Л. І., Благун І. І. Розробка механізму формування стратегій управління банківською системою України. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 238–245.

18. Функціонально-вартісний аналіз : історія, принципи, методи та особливості. URL : <http://surl.li/jaxffw>

19. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Аларіки С. Н. Фінансова стійкість як складова економічної ефективності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №4.

20. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управ-ління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №3. С.199-205.

21. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №4.

22. Базалійська Н. П., Міщук В. В. *Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві*. Глобальні та національні проблеми економіки. монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2016, 232–236 с.

23. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2018. № 3. Т. 29 (68). С. 173–180.

24. Захарова Н.Ю. Методичні підходи щодо оцінки фінансового стану підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2 (3). С. 128–133.

25. Про телекомунікації : Закон України від 18 листопада 2003 р. № 1280-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, № 12, ст. 155. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1280-15#Text> (дата звернення : 10.10.2024 р.)

26. Про радіочастотний ресурс України : Закон України від 01 червня 2000 року № 1770-III. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, № 36, ст. 298. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1770-14#Text> (дата звернення : 10.10.2024 р.)

27. 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=1&language=uk> (дата звернення : 10.10.2024 р.)

28. Про електронні комунікації : Закон України від 16 грудня 2020 року № 1089-IX. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2021, № 1, ст. 1. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення : 10.10.2024 р.)

29. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 21 березня 2014 року. Офіційний вісник України, 2014, № 29, ст. 1188. URL : <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu> (дата звернення : 10.10.2024 р.)

30. Сукурова Н. М., Плевако Н. О. Сучасний стан та тенденції розвитку українських підприємств ІТ галузі в умовах цифрових трансформацій. Економіка та регіон, 2020, № 4, с. 71-79.

31. Міжнародний союз електрозв'язку (МСЕ). Взаємодія України з МСЕ. Офіційний сайт МСЕ, 2024. URL : <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=1&language=uk> (дата звернення : 10.10.2024 р.)

32. Остапенко О. В. Державне регулювання діяльності в телекомунікаційному комплексі України. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*, 2015, № 3, с. 92-101.

33. Lifecell. Lifecell сьогодні. URL : [https://www.lifecell.ua/uk/pro\\_lifecell/kompaniia-sogodni/lifecell-sogodni/](https://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/kompaniia-sogodni/lifecell-sogodni/) (дата звернення: 30.10.2024).

34. YouControl. ТОВ "ЛАЙФСЕЛЛ". URL : [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/22859846/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22859846/) (дата звернення: 30.10.2024).

35. Clarity Project. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛАЙФСЕЛЛ". URL : [https://clarity-project.info/edr/22859846/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/22859846/finances?current_year=2021) (дата звернення: 30.10.2024).

36. Clarity Project. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛАЙФСЕЛЛ". URL : <https://clarity->

[project.info/edr/22859846/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/22859846/finances?current_year=2022) (дата звернення: 30.10.2024).

37. Clarity Project. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛАЙФСЕЛЛ". URL : [https://clarity-project.info/edr/22859846/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/22859846/finances?current_year=2023) (дата звернення: 30.10.2024).

38. Forbes. Інформація про Lifecell. [URL : <https://forbes.ua/profile/lifecell-574> (дата звернення: 30.10.2024).

39. Kosht Media. Нові бізнес-тарифи від Lifecell: огляд та як підключити. URL : <https://kosht.media/novi-biznes-taryfy-vid-lifecell-ohliad-ta-iaak-pidkliuchyty/> (дата звернення: 30.10.2024).

40. Київстар. Офіційний сайт. URL : <https://kyivstar.ua/> (дата звернення: 30.10.2024).

41. Vodafone : Офіційний сайт. [URL : <https://www.vodafone.ua/> (дата звернення: 30.10.2024).

42. Bizmag. Мобільні оператори України: хто надає якісний стільниковий зв'язок? URL : <http://surl.li/wtqfel> (дата звернення: 30.10.2024).

43. ІТС. Оновлені тарифи мобільного зв'язку. Що пропонують українські оператори у 2023 році? URL : <https://itc.ua/ua/articles/onovleni-taryfy-mobilnogo-zv-yazku-shho-proponuyut-ukrayinski-operatory-u-2023-rotsi/> (дата звернення: 30.10.2024).

44. Clarity Project. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСТАР". URL : [https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current_year=2023) (дата звернення: 30.10.2024).

45. Clarity Project. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВФ УКРАЇНА". URL : [https://clarity-project.info/edr/14333937/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/14333937/finances?current_year=2023) (дата звернення: 30.10.2024).

46. Факти. Масштабна кібератака на Київстар: як діяти під час такого форс-мажору. URL : <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20231219-masshtabna-kiberataka-na-kyivstar-yak-diyaty-pid-chas-podibnogo-fors-mazhoru/> (дата звернення: 30.10.2024).

47. УНІАН. В Україні не штрафуватимуть мобільних операторів за поганий зв'язок при відключенні світла. [URL : <https://www.unian.ua/economics/other/v-ukrajini-ne-shtrafuvatimut-mobilnih-operatoriv-za-poganiy-zv-yazok-pri-vidklyuchenni-svitla-12804255.html> (дата звернення: 30.10.2024).

48. Lifecell тарифи. URL : <https://www.lifecell.ua/uk/> (Дата звернення: 20.11.2024).

49. Vodafone тарифи. URL : <https://www.lifecell.ua/uk/> (Дата звернення: 20.11.2024).

50. Київстар тарифи. URL : <https://kyivstar.ua/> (Дата звернення: 20.11.2024).

51. Нові бізнес-тарифи від Lifecell: огляд та як підключити. URL: <https://kosht.media/novi-biznes-taryfy-vid-lifecell-ohliad-ta-iaak-pidkliuchyty> (Дата звернення: 20.11.2024).

52. Оновлені тарифи мобільного зв'язку. Що пропонують українські оператори у 2023 році? URL : <https://itc.ua/ua/articles/onovleni-taryfy-mobilnogo-zv-yazku-shho-proponuyut-ukrayinski-operatory-u-2023-rotsi/> (Дата звернення: 20.11.2024).

53. Воєнний стан в Україні-2024: дата закінчення і що треба знати про запровадження. URL : <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/suspilstvo/20241111-voennyj-stan-v-ukrayini-shho-potribno-znaty-pro-zaprovadzhennya/> (Дата звернення: 20.11.2024).

54. Розвиток благодійності в Україні. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gromadyanske-suspilstvo/rozvitok-blagodiynosti-v-ukraini> (Дата звернення: 20.11.2024).

55. Благодійність в Україні: погляд зсередини. URL : <https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2020/02/zf-charity-inside-view-digital.pdf> (Дата звернення: 20.11.2024).

56. Складові та особливості сучасного спонсорства. URL : <https://biloruska.foundation/skladovi-ta-osoblivosti-suchasnogo-sponsorstva/> (Дата звернення: 20.11.2024).

57. Спонсорство, амбасадори, стримінг. Як влаштований спортивний маркетинг для бетингових компаній. URL : <https://mc.today/uk/sponsorstvo-ambasadori-striming-yak-vlashtovaniy-sportivnij-marketing-dlya-betingovih-kompanij/> (Дата звернення: 20.11.2024).

58. Які завдання виконує департамент спонсорства Parimatch Ukraine? URL : <http://surl.li/uddupj> (Дата звернення: 20.11.2024).