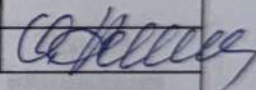
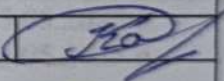
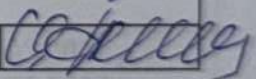


Міністерство освіти і науки України Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Міжгалузевий навчально-науковий інститут безперервної очно-
дистанційної освіти
Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Міхальової Мар'яни Олександрівни
академічної групи 073-21-1
спеціальності 073 Менеджмент
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування
стратегії конкурентоспроможності підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Амоша О.І.	98	вручено	
Рецензент	Кабаленко Д.В.	98	вручено	
Нормоконтролер	Амоша О.І.	98	вручено	

Дніпро 2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Швець В.Я.

«05» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Міхальовій М.О. академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії конкурентоспроможності підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Оцінка фінансово-господарського стану ПрАТ «ВФ Україна»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано


(підпис керівника)

Амоша О.І.

Дата видачі «05» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «10» червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Міхальова М.О.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21-1

НТУ «Дніпровська політехніка»

Міхальової Мар'яни Олександрівни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень щодо формування стратегії конкурентоспроможності (за матеріалами ПрАТ «ВФ Україна»)

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНЦІЯ СТРАТЕГІЯ, ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ, ІННОВАЦІЇ, ЯКІСТЬ.

Структура роботи: 83 сторінок комп'ютерного тексту; 22 рисунків; 21 таблиця; 34 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень щодо формування стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні аспекти конкурентоспроможності; охарактеризовано сучасні методи дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства; досліджено системи показників ефективності управління конкурентоспроможності підприємства; надана загальна характеристика діяльності ПрАТ «ВФ Україна»; оцінено конкурентоспроможність ПрАТ «ВФ Україна»; проаналізовано показники фінансово-господарського стану ПрАТ «ВФ Україна»; розроблено інноваційний проект впровадження 5G в Україні, задля підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» на ринку; розглянуто впровадження інвестиційно-інноваційного проекту у ПрАТ «ВФ Україна».

Методи дослідження графічний (для візуалізації статистичних та аналітичних даних), синтез, конкретизацію, моделювання, групування, порівняння, табличний, матричний та аналітичні підходи. Зокрема використано такі інструменти, як SPACE- і SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, експертне оцінювання конкурентного середовища, аналіз матриці БКГ, а також методику, засновану на теорії ефективності.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання підприємствами телекомунікаційної галузі, які зацікавлені у підвищенні конкурентоспроможності шляхом впровадження інноваційних технологій, зокрема 5G-зв'язку, та стратегічного управління в умовах високої ринкової конкуренції.

Сфера застосування – при обґрунтуванні ефективності рішень щодо формування стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Економічна доцільність запропонованих заходів – загальна величина чистої приведеної вартості (NPV) за умов обсягу інвестованих власних коштів у розмірі 3838,247 млн грн при чистих грошових потоках у 36850,725 млн грн підтверджує доцільність реалізації проекту. Внутрішня норма дохідності (IRR) становить 15,59. Дисконтований період окупності становить 4 років і 11 місяців від старту реалізації проекту.

Значимість роботи – реалізація обґрунтованих заходів на телекомунікаційному підприємстві задля підвищення конкурентоспроможності, шляхом використання інноваційно-інвестиційного проекту впровадження 5G в Україні.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	7
1.1 Теоретичні засади визначення конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2 Методи дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.3 Методичні основи забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	21
Розділ 2. Оцінка фінансово-господарського стану ПрАТ «ВФ Україна».....	27
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	27
2.2 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна».....	32
2.3 Комплексний аналіз показників фінансово-господарського стану ПрАТ «ВФ Україна».....	51
Розділ 3. Обґрунтування рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	68
3.1 Основні етапи формування та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна»	68
3.2 Впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту у ПрАТ «ВФ Україна».....	73
Висновки.....	76
Перелік джерел посилання	83

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринку телекомунікацій актуальним є питання забезпечення сталого функціонування підприємств в умовах високої конкуренції та зовнішніх загроз. Для успішного функціонування та сталого розвитку в сучасному бізнес-середовищі, в умовах глобалізації та діджиталізації, компанії мають постійно адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та ефективно управляти своїми ресурсами. Актуальності це набуває для підприємств телекомунікаційної галузі, де швидкість технологічних змін та інтенсивність конкуренції є надзвичайно високими. Ефективна діяльність та розвиток підприємств потребують формування стратегії, що забезпечить довгострокову перспективу розвитку через ефективну взаємодію наявних можливостей підприємства з поточними та майбутніми змінами зовнішнього оточення.

Для України, яка понад два роки перебуває в умовах повномасштабної війни, питання стійкості, життєздатності та конкурентоспроможності підприємств набуває стратегічного значення. В умовах руйнування інфраструктури та міграції населення, збереження діяльності ключових галузей, зокрема телекомунікаційної, є критично важливим для забезпечення зв'язку, інформаційної безпеки та підтримки економіки країни. Саме тому, важливості набуває обґрунтування управлінських рішень щодо формування стратегії конкурентоспроможності, що дозволить закласти основи для швидкого відновлення та зміцнення позицій на ринку.

Актуальність впровадження інноваційних проєктів у стратегії конкурентоспроможності підприємств, зумовлена не лише швидким технологічним розвитком та посиленням конкуренції, але й потребою у забезпеченні стійкого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку. Інновації надають

підприємствам створювати конкурентні переваги завдяки розробці унікальних продуктів та послуг. Крім того реалізація інноваційних проєктів, сприяє залученню іноземних інвестицій, що є важливим для економічного зростання України.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі були виконані такі завдання:

- розглянуто теоретичні аспекти конкурентоспроможності;
- охарактеризовано сучасні методи дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- досліджено системи показників ефективності управління конкурентоспроможності підприємства;
- надана загальна характеристика діяльності ПрАТ «ВФ Україна»;
- оцінено конкурентоспроможність ПрАТ «ВФ Україна»;
- проаналізовано показники фінансово-господарського стану ПрАТ «ВФ Україна»;
- розроблено інноваційний проєкт впровадження 5G в Україні, задля підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» на ринку;
- розглянуто впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту у ПрАТ «ВФ Україна».

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень щодо формування стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до обґрунтування управлінських рішень щодо формування стратегії конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна».

У процесі написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи:

графічний (для візуалізації статистичних та аналітичних даних), синтез, конкретизацію, моделювання, групування, порівняння, табличний, матричний та аналітичні підходи. Зокрема використано такі інструменти, як SPACE- і SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, експертне оцінювання конкурентного середовища, аналіз матриці БКГ, а також методику, засновану на теорії ефективності.

Практична значущість полягає у розробці стратегії конкурентоспроможності шляхом застосування інвестиційно-інноваційного проєкту з впровадження покриття 5G в Україні. Загальна величина чистої приведеної вартості (NPV) за умов обсягу інвестованих власних коштів у розмірі 3838,247 млн грн при чистих грошових потоках у 36850,725 млн грн підтверджує доцільність реалізації проєкту. Внутрішня норма дохідності (IRR) становить 15,59. Дисконтований період окупності становить 4 років і 11 місяців від старту реалізації проєкту.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні засади визначення конкурентоспроможності підприємства

Як зазначає Токар К.С. [28], конкурентоспроможність визначається, як здатність економічного суб'єкта діяльності конкурувати на ринку, використовуючи свої переваги для досягнення поставлених цілей в умовах конкуренції. У сучасному менеджменті конкурентоспроможність визначена, як одна з ключових економічних категорій. Конкурентоспроможність не є статичною, а формується як наслідок ефективного залучення та реалізації його потенціалу і ресурсів у процесі господарської діяльності. Тому це поняття має динамічний характер, вимагаючи постійного вдосконалення та оновлення управлінських стратегій та практик. [3].

У [19] вважають, щоб залишатися конкурентоспроможними в цьому швидко мінливому середовищі, організації повинні швидко адаптувати свої стратегії та прийняти зміни, які суттєво вплинуть на клієнтський досвід. Це передбачає активне відстеження новітніх тенденцій цифрової трансформації.

Визначивши значення конкурентоспроможності в загальному, можна сформулювати визначення управління конкурентоспроможністю. Теоретичною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є сукупність концептуальних положень та нормативних засад, що детерміновані управлінською та економічною теоріями. Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на засадах загальної теорії управління. Він розглядає управління як систему, ключовими компонентами якої

є мета, суб'єкт, об'єкт, методологія, принципи, а також управлінський процес та його функції [2].

Волошин В.В. зазначає у своїй праці [5], що в економічній літературі існує ряд певних критеріїв за якими проводять класифікацію конкурентоспроможності (рисунок 1.1). Визначають ознаки відповідно масштабу економічного об'єкту, часового та територіально-географічного прояву.

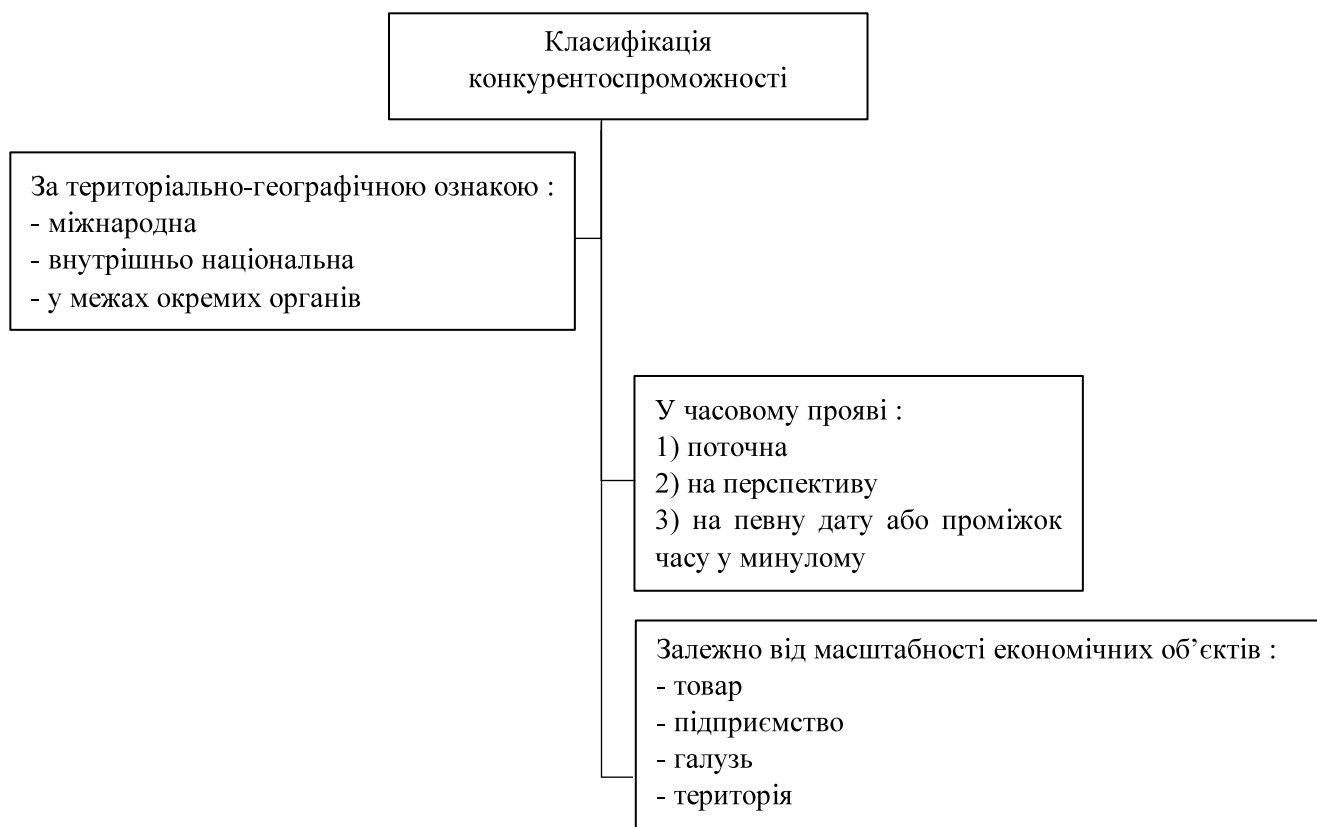


Рисунок 1.1 – Класифікація поняття конкурентоспроможність [5]

Також, передумовою є доцільність класифікації конкурентоспроможності зумовлена декількома факторами представлених у таблиці 1.1 [5].

Таблиця 1.1 – Обґрунтування доцільності класифікації конкурентоспроможності

Фактор 1	Наповнення 2
розуміння складності концепту «конкурентоспроможність»	Конкурентоспроможність – це складна й багатогранна концепція, яка об'єднує такі важливі елементи, як економічна ефективність, якість товару, інноваційність та ринкова позиція. Систематизація цієї категорії допомагає повноцінно розкрити та усвідомити всі її аспекти.
порівняльний аналіз	завдяки класифікації, з'являється можливість зіставляти рівень конкурентоспроможності різноманітних суб'єктів (таких як країни, галузі чи окремі підприємства), чітко ідентифікуючи їхні сильні та слабкі сторони. Це допомагає розробити стратегії для покращення конкурентоспроможності на основі аналізу схожих суб'єктів;
визначення пріоритетних напрямків	класифікація конкурентоспроможності дозволяє визначити ключові напрямки для її поліпшення. Виявлення рівня конкурентоспроможності в різних аспектах допомагає ідентифікувати основні проблеми і потенційні можливості для розвитку;
управління конкурентоспроможністю	систематизація конкурентоспроможності відіграє ключову роль в управлінні, забезпечуючи розробку релевантних метрик та стандартів для її кількісної та якісної оцінки. Крім того, виявлені категорії слугують основою для формування ефективних стратегій та практичних кроків, спрямованих на оптимізацію конкурентних переваг.

Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає всебічного врахування чинників, що впливають на нього. Ці фактори класифікуються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів належать: форма власності, організаційна будова, технологічний рівень, соціальний

капітал, корпоративна культура, ресурсне забезпечення, мікроклімат у колективі, оптимізація поставок та ділова репутація. Серед зовнішніх факторів виокремлюються: ринок товарів, технологій, робочої сили; фондовий ринок; виробниче середовище; науково-технічне середовище; соціальне середовище; державне регулювання тощо [32]. На рисунку 1.2 можемо наочно бачити основні детермінанти парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства.



Рисунок 1.2 – Основні детермінанти парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства [32]

Як зазначає Храпкіна В.В. [32], формування парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства повинно базуватися на певних пріоритетах, представлених на рисунку 1.2. Для формування сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати низку ключових факторів, до яких належить: розвиток нового стратегічного

мислення, забезпечення цілісності та ієрархічності управлінської системи, значення часового виміру, постійний інноваційний розвиток, а також глобальні тенденції інтелектуалізації економіки.

Можна впевнено зазначити, що конкурентоспроможність відіграє вирішальну роль у розвитку підприємства та, за умови грамотного управління, є запорукою його фінансового успіху. Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства становить інтегральну частину стратегічного менеджменту, будучи критично важливим на всіх етапах його життєвого циклу. Ця функція охоплює кожен аспект організаційної структури та управлінської діяльності.

1.2. Методи дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства

Визначивши теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства та управління. Різноманіття існуючих методів та оцінки рівня конкурентоспроможності зумовлює необхідність їх характеристики та обґрунтованого вибору найбільш доцільних підходів для подальшого дослідження. Тому логічним продовженням стане розгляд методів дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Існує достатньо методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та до найпоширеніших можна віднести: методика оцінки конкурентних переваг М. Портера; метод експертних оцінок; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; оцінка на базі якості продукції; матричні методи; метод інтегральної оцінки; порівняння одиничних та групових показників підприємства та аналогічних конкурентних підприємств; метод оцінки основних групових показників і критеріїв; методи прогнозування конкурентних дій з використанням глибокого навчання та розробку складних нейронних мереж; гібридний метод, що поєднує у собі традиційні економіко-математичні підходи з ШІ та Big Data.

Використання методу інтегральної оцінки управління конкурентоспроможністю диверсифікованих підприємств вимагає аналізу не одного виду товару, а всієї товарної маси, причому, номенклатура продукції може істотно відрізнятися. Негативним є те, що інтегральна оцінка не забезпечує глибокий аналіз та пошук резервів. Потенціал підприємства є значним у процесі стратегічного планування. Шляхом оптимізації внутрішньої структури та підтримання збалансованості ресурсів, суб'єкт господарювання нарощує свій потенціал. Таким чином, стратегічний потенціал детермінується його внутрішнім середовищем, проте зазнає впливу з боку зовнішніх факторів, таких як споживчий попит, конкурентна поведінка, партнерські відносини з постачальниками сировини та державна регуляторна політика. Сучасна теорія управління конкурентоспроможністю підприємства має й інші методи, інструменти, концепції підвищення рівня. Однак вітчизняні підприємства використовують незначну частину методів, це відображається переважно через невідповідність конкурентного середовища та незначну кваліфікацію керівництва [2].

Дослідивши достатню кількість різних методів, доцільним є систематизувати їх за 3 групами (рисунок 1.3): методи, які відображають ринкові позиції підприємства; методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства; методи, які оцінюють рівень фінансово економічної діяльності.

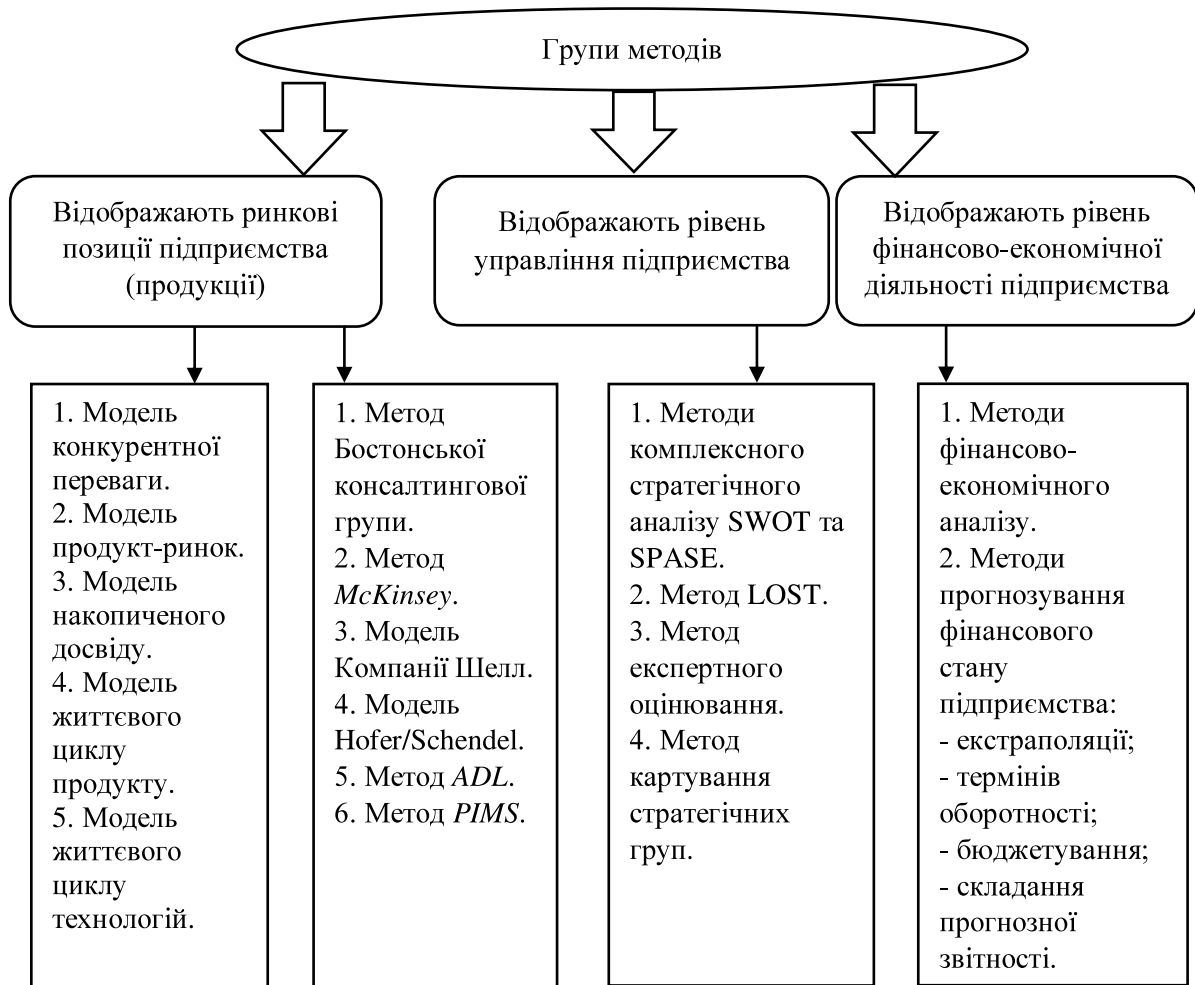


Рисунок 1.3 – Групи методів формування конкурентних стратегій [2]

В умовах сучасного ринкового середовища та зростаючої інтенсивності новітніх технологій, здатність підприємства не лише реагувати на дії опонентів, але й передбачати їхні майбутні стратегічні кроки набуває вирішального значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Традиційні методи прогнозування, такі як аналіз публікацій, експертні оцінки та ігрові моделі, часто стикаються з обмеженнями, пов'язаними з суб'єктивністю, складністю обробки великих обсягів даних та припущеннями про раціональність поведінки конкурентів. Розробка прогнозування конкурентних дій на основі глибокого навчання припускає розробку нейронних мереж.

Методи прогнозування конкурентних дій з використанням глибокого навчання передбачає розробку складних нейронних мереж, для аналізу великої кількості різноманітних даних задля виявлення закономірностей у поведінці конкурентів і прогнозування їхніх подальших дій. Один з достатньої великою кількістю таких мереж є лонг-короткострокова пам'ять (LSTM). Це модифікована версія RNN, яка враховує довгострокові залежності в даних. LSTM дозволяють дослідження динаміки фондового портфеля та робити прогнози для його зміни з більшою точністю. Вони спроможні моделювати послідовні дані, і вже це лише перевага для додаткового аналізу. Ці мережі володіють здатністю моделювати послідовні дані, що зробило їх корисними для аналізу фінансових часових рядів. Також можуть допомогти в передбаченні тенденцій ринку на основі історичних даних та новин [29].

RNN унікальні завдяки здатності обробляти послідовні дані, враховуючи як поточні, так і минулі вхідні дані, зберігаючи при цьому внутрішню пам'ять. Вони були розроблені для подолання слабких місць прямої мережі. Практичні програми включають голосовий пошук від Google і Siri від Apple [16]. Тим часом LSTM, знаходять подолання проблеми довгострокових залежностей, є особливо цінними для аналізу стратегічної поведінки, що формується протягом тривалого часу. У [11] зазначено, що забезпечення високої ефективності автоматичного анотування текстових даних зумовлене застосуванням новітніх мовних моделей, розроблених на основі алгоритмів глибокого навчання. Зазначені моделі сприяють досягненню високого рівня точності та релевантного контекстуального розуміння. Серед найбільш значущих досягнень у даній сфері слід виокремити трансформерні архітектури, зокрема моделі BERT (Bidirectional Encoder Representations from Transformers) та GPT (Generative Pre-trained Transformer), які продемонстрували надзвичайну ефективність у виконанні завдань з класифікації, резюмування та анотування текстів. Їхня здатність до обробки масштабних обсягів даних та інтеграції семантичного контексту забезпечує поглиблене

розуміння текстової інформації порівняно з традиційними алгоритмами. На рисунку 1.4 продемонстровано процес прогнозування конкурентних дій поетапно на основі навчання нейронних мереж.

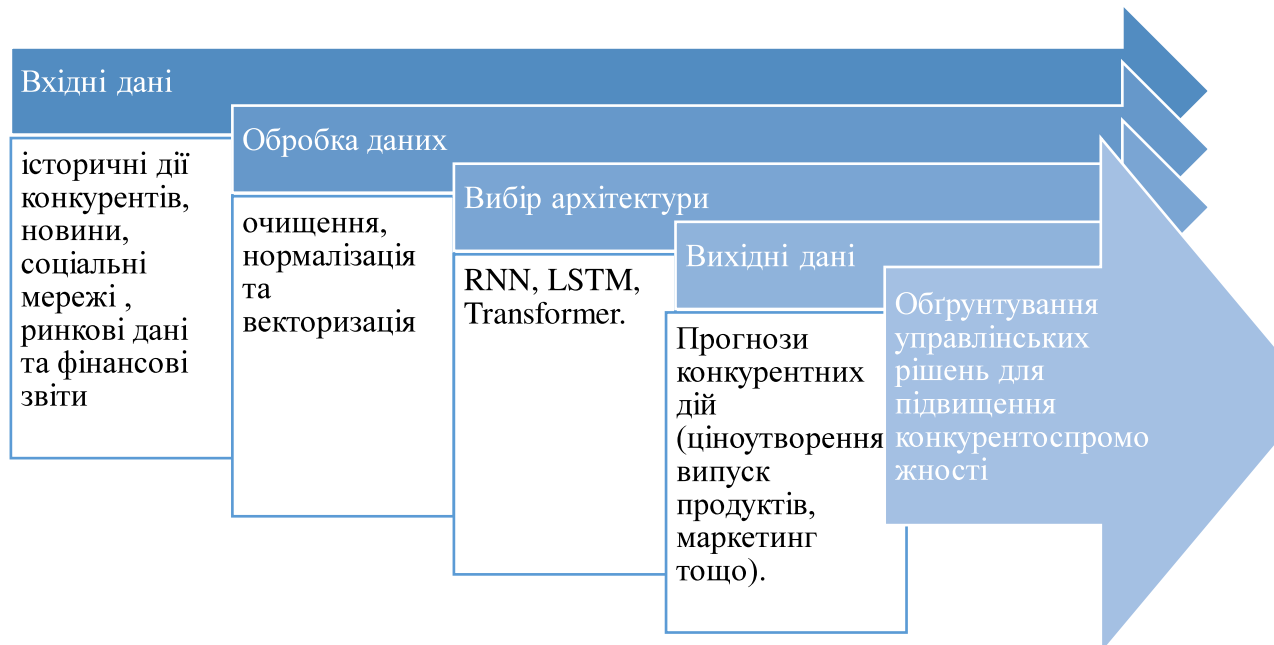


Рисунок 1.4 – Процес прогнозування конкурентних дій на основі навчання нейронних мереж [18]

Щоб визначити та покращити конкурентоспроможність підприємства, можемо використати інформацію про конкурентів такі показники як, ціноутворення, запуск нових продуктів, маркетингові компанії та партнери. Показники зовнішніх факторів: ринкові умови, економічні показники, галузеві тенденції. Також доцільно буде використати дані про прес-релізи, публікації в соціальних мережах та фінансовий звіт підприємства-конкурента. Він містить багато кроків, які охоплюють підготовку даних; визначення цільової змінної; функція втрат і вибір оптимізатора; розбиття даних на навчальну та тестову вибірки; оцінка якості прогнозу за допомогою відповідних метрик. Це ключові компоненти модельного навчання.

Одним із методом оцінки та дослідження конкурентоспроможності підприємства є гібридний метод, що поєднує у собі традиційні економіко-математичні підходи з AI та Big Data. У [25] зазначають, що в сучасному світі технології та інструменти Big data використовуються майже скрізь – безліч компаній використовує їх для вирішення задач свого бізнесу, поряд з автоматизацією і CRM. Однією з найшвидших рушійних сил діджиталізації української економіки є активне впровадження та розвиток інструментів Big Data. Також Місце Big data в цифровій економіці важко переоцінити, а з огляду на перспективи її розвитку роль Big data буде швидко зростати. Основні напрямки використання технологій Big Data у фінансових установах зосереджені на оптимізації операційних витрат та зменшення ризиків. Це включає протидію шахрайству, оцінку платоспроможності клієнтської бази, управління людськими ресурсами, а також прогнозування завантаженості структурних підрозділів (кас, відділень, терміналів). На промислових підприємствах Big Data слугує інструментом для оптимізації процесів закупівлі сировини та матеріалів, моделювання споживчого попиту, цінового прогнозування, впровадження смарт-виробництва та розробки інноваційних схем мотивації співробітників.

Таким чином використання Big data може удосконалити процедури фінансової аналітики та оцінки конкурентоспроможності підприємств, трансформувати окремі елементи або розширити прогностичні можливості компанії. Більшість із них вказує на важливості або динамічні зміни у підприємстві під впливом Big Data, що відкривають перспективи та нові можливості її розвитку (рисунок 1.5).

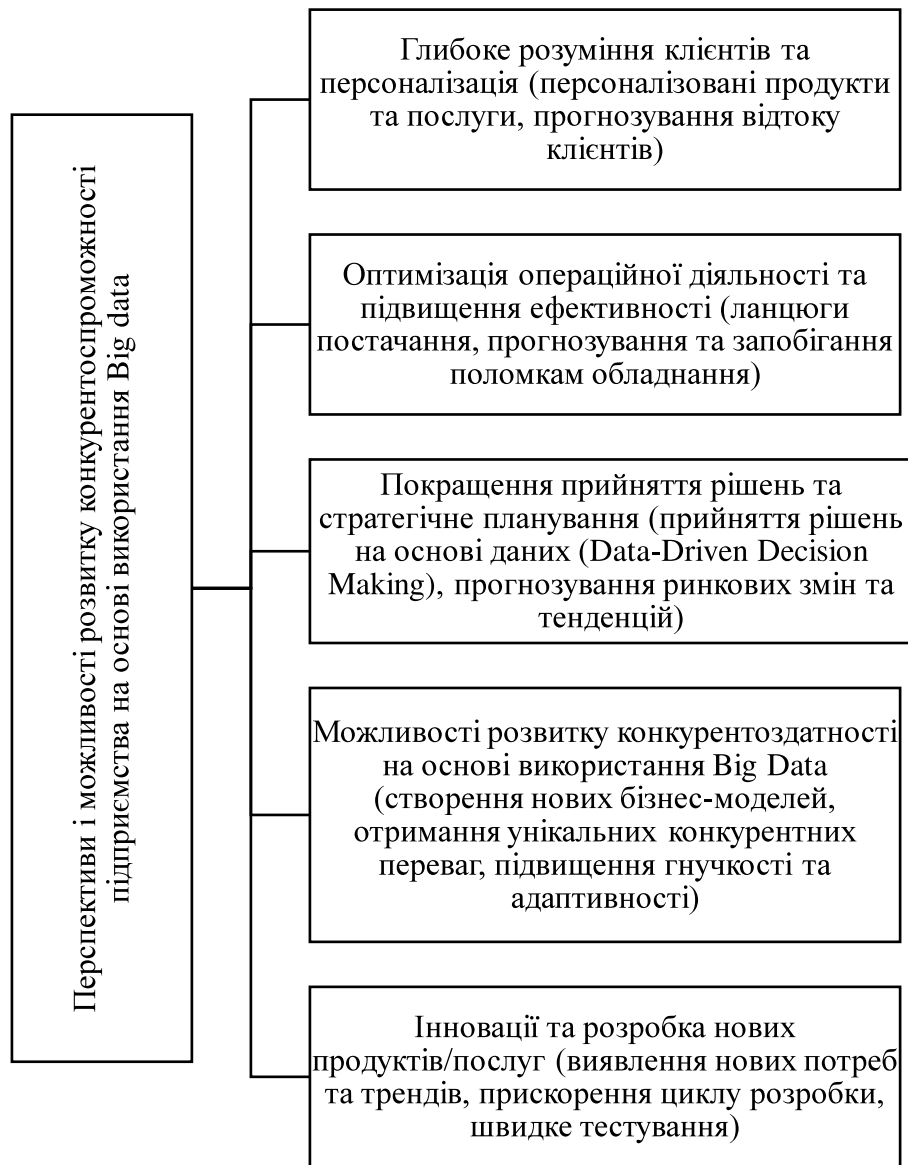


Рисунок 1.5 – Перспективи і можливості розвитку конкурентоспроможності підприємства на основі використання Big Data [34]

Як зазначено у [1], комбінування прогнозних моделей ШІ з аналізом великих даних дозволяє не лише прогнозувати майбутній попит, а й визначати оптимальні шляхи розподілу ресурсів, покращувати логістику та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів .

На рисунку 1.6 зображено процес оцінки конкурентоспроможності підприємства з використанням ШІ та Big Data.

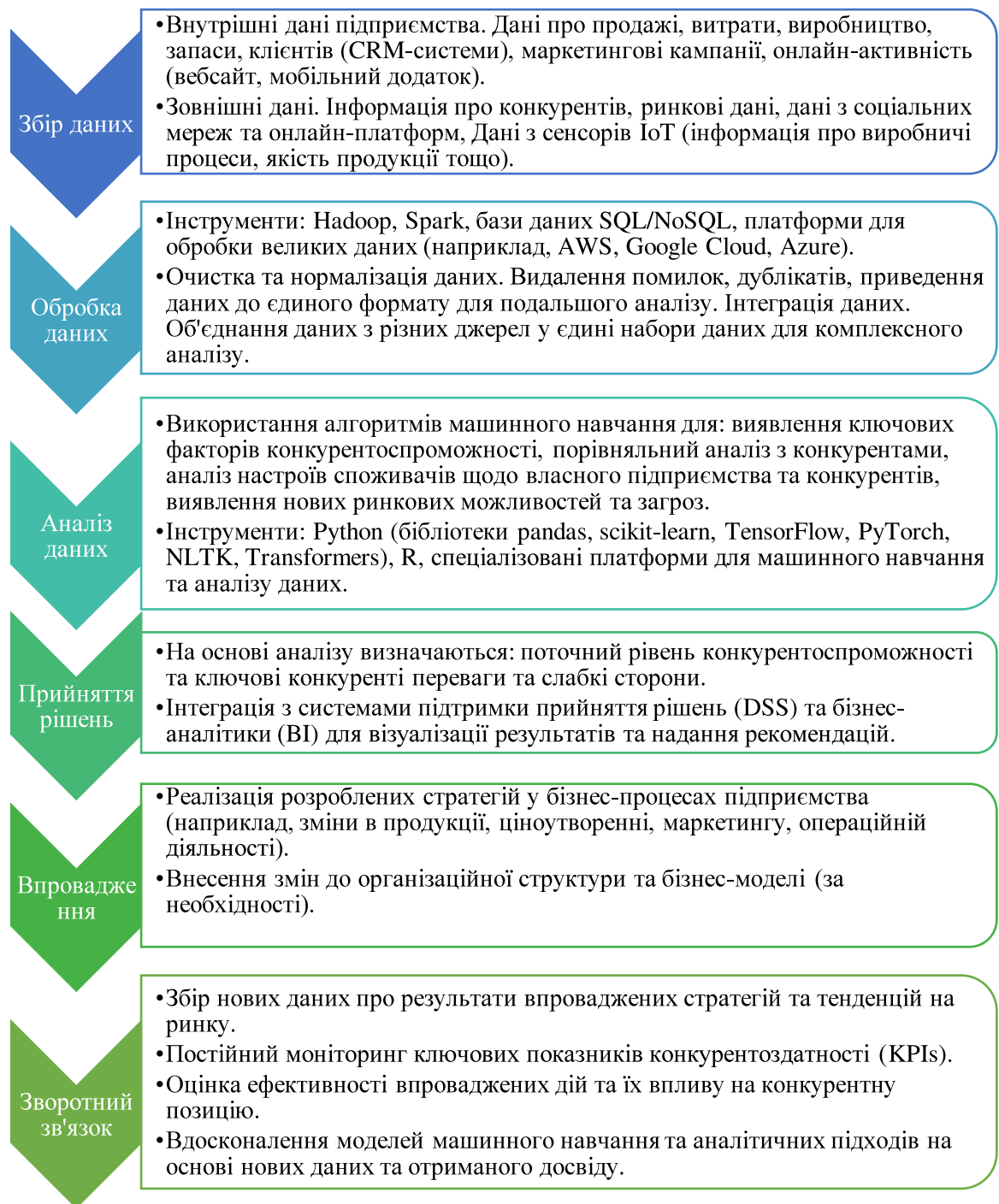


Рисунок 1.6 – Графічне представлення процесу оцінки конкурентоспроможності підприємства з використанням ШІ та Big Data [1]

Технології Big Data передбачають роботу з величезними масивами інформації. Використання Big Data дозволить використати нереалізований потенціал для підвищення ефективності, розробки нових бізнес-моделей у різних сферах суспільної діяльності [34].

В основі методу SPACE-аналізу лежить формування спеціальної матриці, яка системно відображає комплекс впливів з внутрішнього середовища компанії та чинників її зовнішнього оточення, включаючи соціальні інвестиції, соціальну політику, яка реалізується керівництвом підприємства, заробітну плату, мотивацію, професійну підготовку персоналу, охорону праці, соціальні програми та інше. Кожна група критеріїв має свій перелік кількісних та якісних показників [21]. Графічно побудовано вектор стратегії за методом SPACE-аналізу на рисунку 1.7.

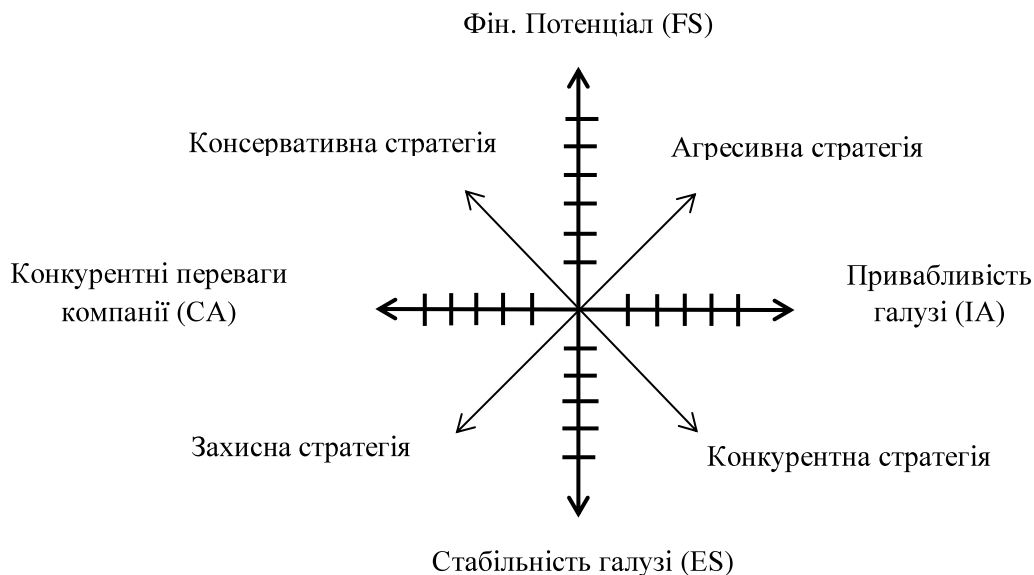


Рисунок 1.7 – Побудова вектору стратегії за методом SPACE-аналізу [33]

Проаналізувавши статтю [33], можемо визначити, що важливе значення у забезпеченні обґрунтованості визначення вектора рекомендованої стратегії у системі координат SPACE належить першому етапу — вибору критеріїв, які будуть оцінюватись в межах кожного із чотирьох груп факторів (сильні фінансові сторони (FS), конкурентні переваги (CA), привабливість галузі (IS), стабільність зовнішнього середовища (ES)). При обранні критеріїв слід зважати на те, що частина з них є такими, що притаманні будь-якому підприємству (галузі), а є й такі, що відображають специфіку конкретної галузі. Визначені експертами бальні оцінки та коефіцієнти вагомості по кожному критерію підлягають обов'язковій перевірці на однорідність за допомогою коефіцієнта варіації, розрахунок якого здійснюється шляхом визначення дисперсії та квадратичного відхилення.

При оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства застосовують як кількісні, так і якісні методи. Спочатку аналізують особливості впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Далі, за допомогою якісних методів, ідентифікують ключові фактори успіху, що дозволяє уточнити їхню кількісну оцінку. Об'єктивні методи, попри їхню трудомісткість та вимогливість до даних, вважаються найбільш доцільними через високу точність результатів. Натомість суб'єктивні оцінки, цінні своєю універсальністю та простотою, часто використовуються в процесі прийняття управлінських рішень, а експертні оцінки є незамінними в ситуаціях, коли певні необхідні параметри не піддаються кількісному вимірюванню.

До інструментарію аналізу також відноситься порівняння фінансових показників суб'єкта господарювання. Це охоплює аналіз як агрегованих даних фінансової звітності, так і її окремих компонентів, зокрема елементів балансу, звітів про фінансові результати та рух грошових коштів [22]. У праці О. В. Коваленко та Лихойванова А. О. [13], представлений додатковий інструмент дослідження – експрес аналіз. Даний вид аналізу надає оперативну оцінку стану підприємства. Зокрема, його завданням є швидка та актуальна оцінка

фінансового положення та динаміки росту компанії. Цей метод є низьковитратним у часі, що дозволяє швидко отримати попередні результати для подальшого поглибленого аналізу.

Проаналізувавши способи можна виділити ключові, за допомогою яких досить точно та лаконічно можна провести загальне оцінювання конкурентоспроможності підприємства та сформулювати висновки. Таким чином, наступним кроком після оцінки є основи забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Методичні основи забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства

Після того, як оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства: проаналізувавши ринкове положення підприємства та ключові фактори впливу, а також виявивши потенційні ризики, перспективи, можливості сильні та слабкі сторони, подальшим етапом є розробка стратегії забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У праці [6] розглянуто, що процес підвищення конкурентоспроможності реалізується через формування стратегії. Сутність конкурентної стратегії може бути виражена двозначно: як формулювання цільової установки (стратегія результату) та як визначення пріоритетної моделі поведінки (стратегія процесу).

Як визначає Воловельська І.В. та Старченко Я. [4], конкурентна стратегія – це генеральний план підприємства щодо досягнення цілей, пов'язаних з розширенням або збереженням поточної ринкової позиції. Розробка успішних конкурентних стратегій нерозривно пов'язана з неперервним покращенням внутрішніх процесів та забезпеченням підприємства талановитими спеціалістами. Для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності на глобальному ринку, підприємствам необхідно

постійно підвищувати професійний рівень працівників, впроваджувати новітні технології та оптимізувати внутрішні процеси. Взагалі, розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків є складним та динамічним процесом, що вимагає від підприємств постійної уваги до змін на ринку та здатності адаптуватись до них [12].

У статті [9] зазначено, що процес формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства в конкурентних умовах полягає у прийнятті рішень про цільове фінансування функціональних стратегій, що забезпечить компанії конкурентні переваги на ринку. Фундаментом системи управління конкурентоспроможністю, яка функціонує як у рамках стратегічного, так і операційного менеджменту, є ефективне управління циклом кругообігу капіталу, забезпеченням економічного зростання та іншими суміжними процесами. Для наочності було створено рисунок 1.8 формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. Крім того, автор виходив із принципу, що організаційно-економічний механізм за своєю структурою, функціями та можливостями повинен відповідати трансформаціям у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Головна роль у реалізації цієї моделі відводиться реструктуризації підприємств, одне з найважливіших завдань якої –забезпечити відповідність між потенціалом компанії та її позицією на ринку.

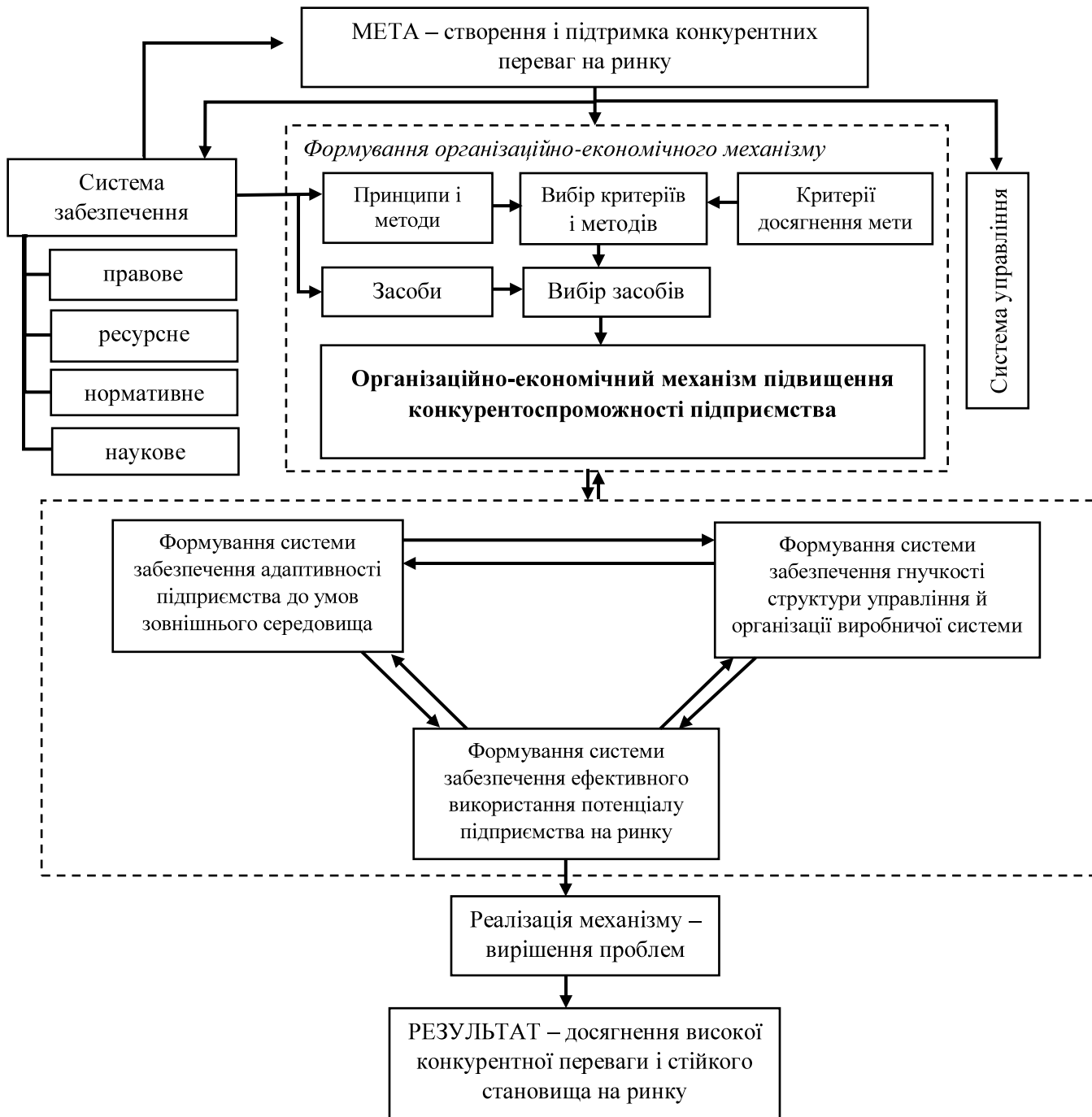


Рисунок 1.8 – Схема формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства [9]

У [31] вважають, що при розробці ефективної конкурентної стратегії доцільно дотримуватись наступних регламентів: важливим критерієм має бути

те, як конкурентна стратегія співвідноситься зі стратегічними чинниками, отриманими в результаті SWOT-аналізу. Якщо запропонована стратегія не дозволяє скористатися зовнішніми можливостями та сильними сторонами компанії, або ж не нівелює зовнішні загрози та слабкі сторони, її ефективність буде вкрай низькою. При формуванні конкурентної стратегії необхідно також враховувати здатність стратегічної альтернативи реалізувати попередньо встановлені завдання та її відповідність загальній місії підприємства. Необхідно переконатися, що всі функціональні стратегії, що підтримують дану конкурентну стратегію взаємозалежні й взаємопідтримуючі. Окрім того, слід брати до уваги потенційні ризики обраної конкурентної стратегії, особливо коли її впровадження передбачають суттєві капіталовкладення. Процес розробки конкурентної стратегії підприємства можемо бачити на рисунку 1.9.

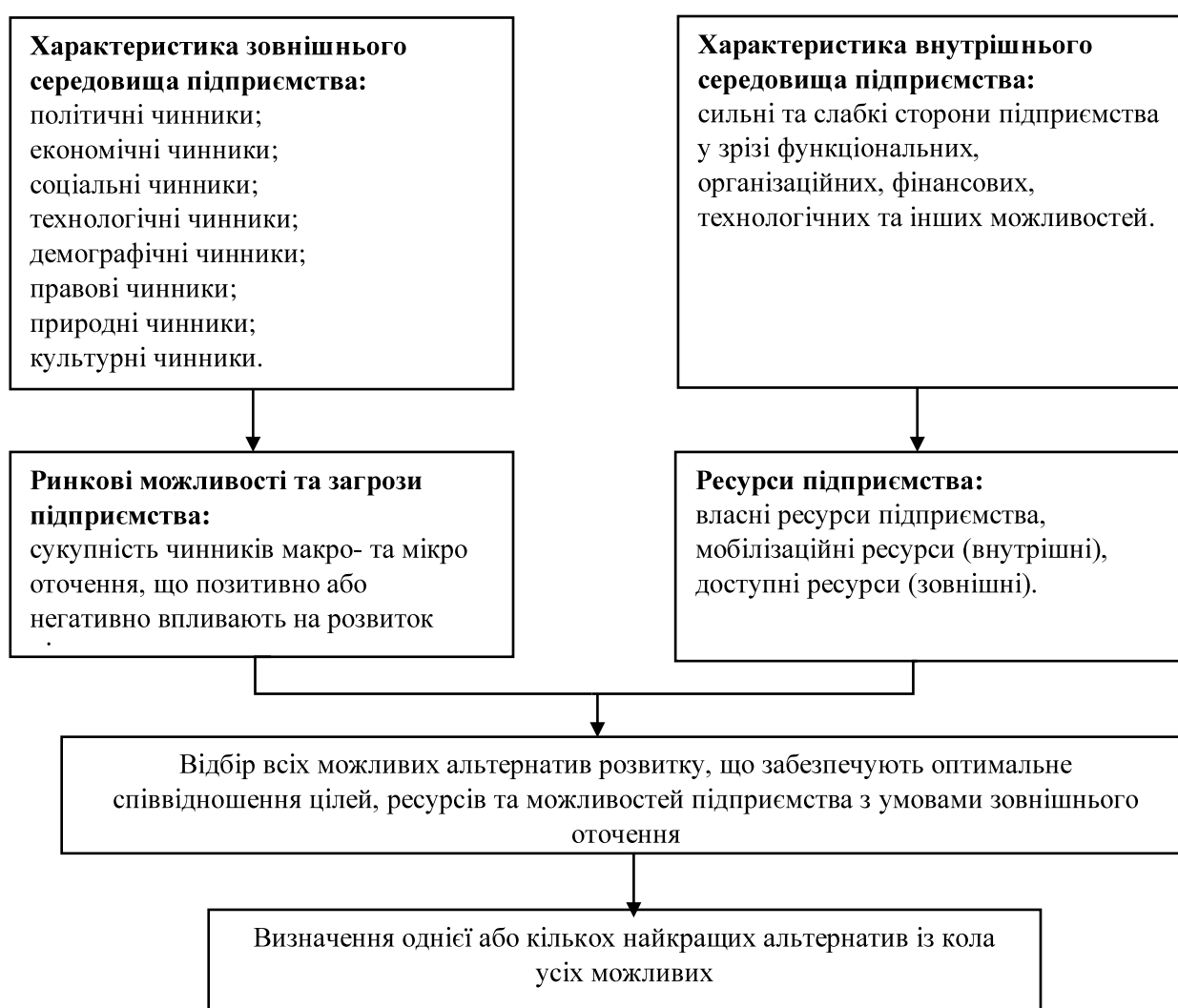


Рисунок 1.9 – Процес розробки конкурентної стратегії [8]

В українській економіці ринкова конкуренція відрізняється значною інтенсивністю, яка до того ж демонструє тенденцію до посилення з кожним наступним роком. У статті [8] розглянуто, що конкуренція – це суперництво між суб'єктами підприємницької діяльності, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети. Економічний зміст конкуренції полягає у суперництві між підприємцями за одержання найвищого прибутку. Конкуренція на ринку змушує виробників безперервно проводити ринкові дослідження та впроваджувати інновації в технологіях і матеріалах для забезпечення конкурентоспроможності своєї продукції. При цьому конкурентна боротьба залежить не тільки від числа компаній-учасників, але й від специфіки конкурентної ситуації та ринкової кон'юнктури, яка характеризується взаємозв'язком попиту та пропозиції. Створення на кожному підприємстві ефективної системи управління конкурентоспроможністю, що дозволить забезпечити певні конкурентні позиції підприємства на ринку та сприяти виявленню й утриманню довгострокових конкурентних переваг. Таким чином, методів та інструментів забезпечення конкурентоспроможності є достатня кількість, однак, вибір конкретних залежить від специфіки підприємства.

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, визначено основну термінологію та досліджено сутність конкурентоспроможності, у результаті сформовано визначення конкурентоспроможності підприємства як комплексна економічна категорія, що формується в процесі господарювання та залежить від ефективності використання ресурсів. Управління конкурентоспроможністю – важлива складова менеджменту, що складається з визначення конкурентоспроможності та розробки стратегії. Окрему увагу приділено методам дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Охарактеризовано різні методи конкурентоспроможності підприємства, серед яких: сучасні підходи з використанням Big Data та штучного інтелекту, методи з використанням нейронних мереж, SPACE-аналіз та метод інтегральної оцінки. Методи з використанням RNN та трансформерних архітектур набувають все більшого значення для аналізу в сучасному світі, вони можуть аналізувати великий обсяг даних, виявлення прихованих закономірностей і прогнозування конкурентних дій. Нейронні мережі, такі як LSTM, здатні робити аналіз часового ряду та текстових даних, що дозволяє підвищити точність прогнозування ринкових тенденцій і поведінки конкурентів. Гібридний метод який поєднує традиційні економіко-математичних методів з підходами Big Data та ШІ дозволяє створити більш комплексну та ефективну систему оцінки конкурентоспроможності. Використання Big Data забезпечує можливість обробки великих масивів даних, виявлення нових факторів впливу та підвищення точності прогнозів. SPACE-аналіз дає змогу оцінити стратегічне положення підприємства на основі аналізу фінансового потенціалу, конкурентних переваг, стабільності зовнішнього середовища та привабливості галузі. Він допомагає визначити найбільш доцільну стратегічну орієнтацію підприємства. Також було розглянуто класифікацію конкурентоспроможності за різними критеріями, зокрема, за масштабом економічних об'єктів, часовим та територіально-географічним проявом. У розділі також розглянуто методичні основи забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства, що включають в себе розробку конкурентних стратегій та формування організаційно-економічних механізмів управління. Визначено, що важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності є розробка та реалізація ефективної конкурентної стратегії, яка враховує сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

2 ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДОРСЬКОГО СТАНУ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ПРАТ «ВФ Україна» – провідна українська телекомпанія, що надає послуги швидкісного інтернету 3G і 4G, фіксованого зв'язку та інтернету. В Україні послугами Водафон користуються 15,8 млн клієнтів. Компанія Vodafone Україна була заснована в 1992 р. та почала надавати послуги мобільного зв'язку в 1993 р. під брендом UMC (Ukrainian Mobile Communications). Компанія зареєстрована у місті Київ, вулиця Лейпцизька, будинок 15. Основним видом економічної діяльності ПРАТ «ВФ Україна» є діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку (КВЕД 61.20), а також неспеціалізована оптова торгівля, роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах, роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах, діяльність у сфері проводового електрозв'язку, комп'ютерне програмування, оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах та будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій. ПРАТ «ВФ Україна» за організаційною формою є приватним акціонерним товариством та здійснює діяльність під торговою маркою «Vodafone».

На момент заснування компанія мала організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю, виступаючи під назвою «Український мобільний зв'язок» вона здійснювала свою діяльність під торговельною маркою «UMC». Згодом, 23 квітня 2004 р., відбулася зміна організаційної форми підприємства на закрите акціонерне товариство, при цьому назва залишилася незмінною. Ця трансформація була наслідком поглинання компанії російським

відкритим акціонерним товариством «Мобільні ТелеСистеми». Та вже у 2007 р. компанія провела ребрендинг, змінивши свою торговельну марку на «МТС». А згодом у 2010 р. організаційна форма знову зазнала змін, ставши приватним акціонерним товариством з новою назвою «МТС Україна». Початок 2014 р. став переломним моментом в історії підприємства через значні зміни ринкових умов, які були зумовлені початком російської агресії. Перебуваючи у власності російської материнської компанії та працюючи під російським брендом, «МТС Україна» зіткнулася зі значними репутаційними ризиками, зумовленими військово-політичною ситуацією в країні. Першим кроком адаптації до нових суспільних реалій стало укладення стратегічного партнерства з британським міжнародним телекомунікаційним гігантом Vodafone Group (Vodafone Sales and Services Limited) 15 жовтня 2015 р. В результаті цього компанія почала свою діяльність під брендом «Vodafone Україна», до того ж, отримавши від нового партнера нові технологічні та організаційні бонуси та переваги [24]. За даними електронного ресурсу [24], 23 травня 2017 р. у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань зареєстровано нову юридичну назву компанії – ПрАТ «ВФ Україна».

ПрАТ «ВФ Україна» розширив покриття – більше 81% українців мають доступ до 4G. Географія покриття інтернету четвертого покоління включає в себе 24 області України (рисунок 2.1). Компанія продовжує інтенсивний розвиток мережевої інфраструктури. Це дозволяє абонентам значно розширити використання мобільного інтернету та 4G-сервісів, включаючи потокове HD-відео, онлайн-ігри, активне застосування хмарних технологій, а також нові напрямки: «інтернет речей», телемедицина, smart-управління енергетикою і сільським господарством, електронні мобільні гаманці. Нові послуги запускаються відповідно до етапів розвитку мережі 4G.

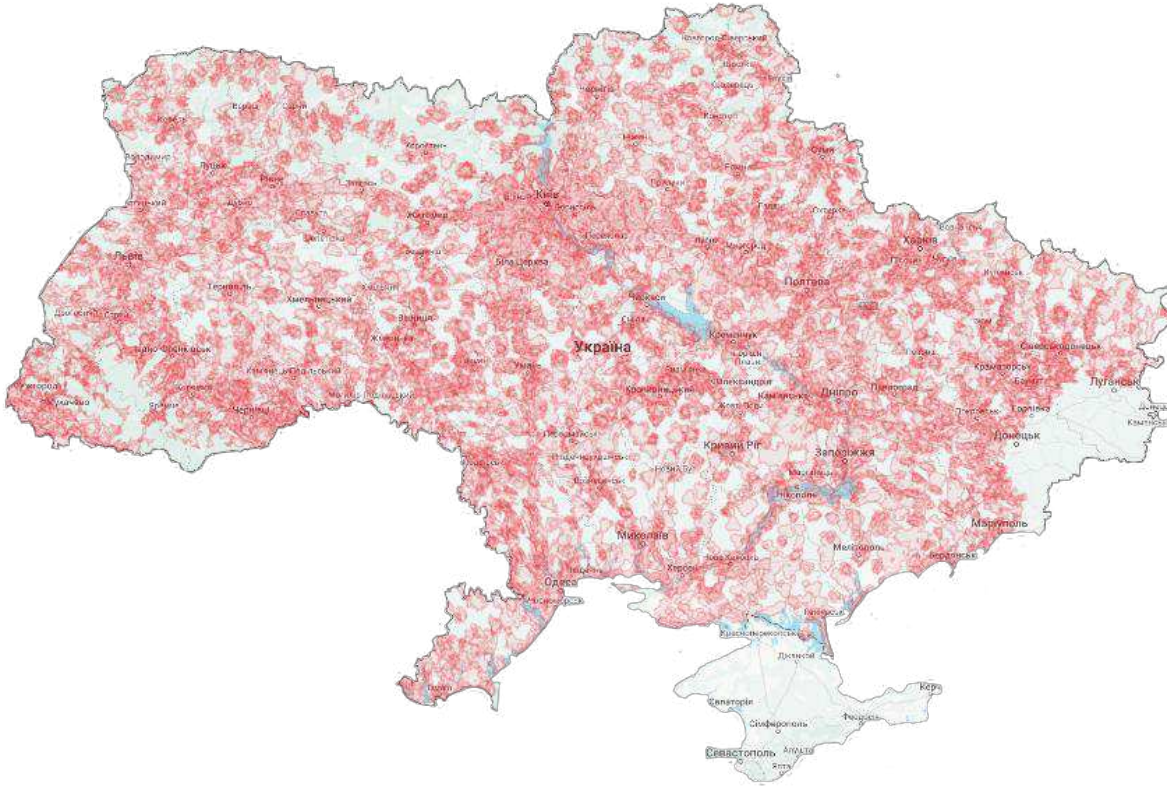


Рисунок 2.1 – Карта покриття мережі ПрАТ «ВФ Україна» 3G та 4G [23]

Організаційна структура в ПрАТ «ВФ Україна» є лінійно-функціональною (рисунок 2.2). Організаційна структура досліджуваного підприємства характеризується дотриманням принципів єдиноначальності, лінійним підпорядкуванням підрозділів, чітким розподілом управлінських функцій та збалансованим поєднанням централізації й децентралізації. Система управління компанії включає Загальні збори акціонерів (найвищий керівний орган), Раду директорів, Правління та Президента. Оперативне управління поточною діяльністю є компетенцією Президента, який як одноосібний виконавчий орган, відповідає за забезпечення прибутковості, конкурентоспроможності, фінансової стійкості, реалізації прав акціонерів та соціального захисту співробітників, керуючись Статутом і відповідним Положенням. Фінансово-господарський контроль здійснюється Незалежним аудитором та Ревізійною комісією.

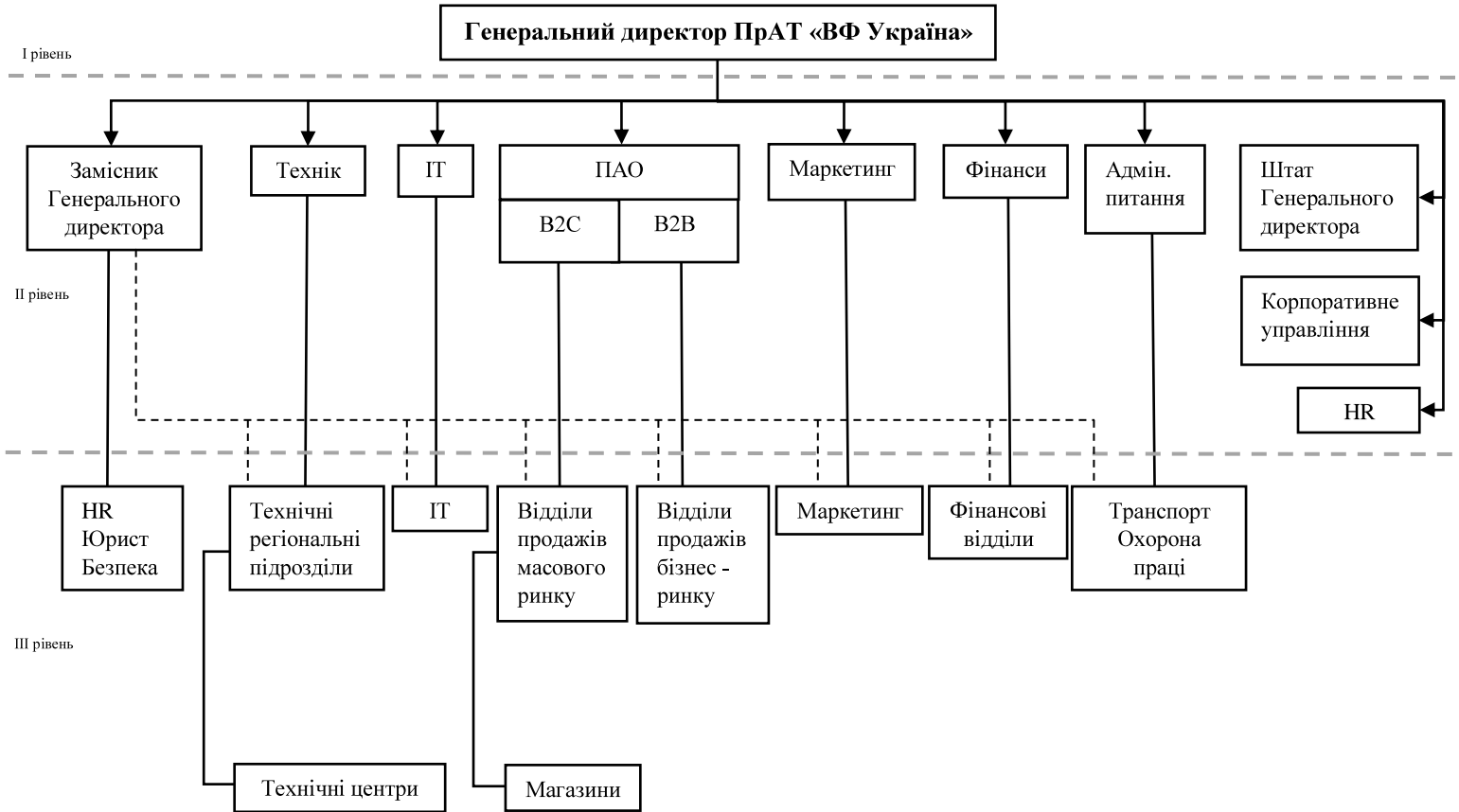


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна»

У таблиці 2.1 наведено організацію менеджменту підприємства за категоріями: місія, бачення, цінності та цілі за даними [24].

Таблиця 2.1 – Організація менеджменту на ПрАТ «ВФ Україна»

Категорія менеджменту	Зміст
1	2
Місія	забезпечення споживачів якісним, швидким та доступним мобільним зв'язком, інтернетом і цифровими послугами за конкурентними цінами, сприяти зростанню прибутку власників через інвестування у розвиток а також будувати взаємовідносини з діловими партнерами, державою та суспільством на основі довіри, відповідальності та впровадження інновацій
Бачення	бути безперечним лідером у галузі телекомунікаційних послуг в Україні, дуже стрімко розвиватись та впроваджувати інновації
Цінності	1. Довіра клієнтів;

	2.Розділяти зі споживачами: амбіційність, швидкість, простоту, довіру та співпричетність.
Цілі	1.Стимулювання продажів телефонів та смартфонів для смартфонізації населення України; 2.Забезпечення сталого та безперебійного зв'язку в умовах війни; 3.Інвестування у 5G-покриття та розвиток фіксованого інтернет-зв'язку; 4.Піднімати суспільно-важливі теми.
Діяльність	Основний вид діяльності: 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах 47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах 58.29 Видання іншого програмного забезпечення 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку 61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку 62.01 Комп'ютерне програмування 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність

Телекомунікаційні послуги займають центральне місце в суспільному житті, забезпечуючи швидкий і зручний доступ до інформації, а також забезпечуючи зв'язок між різними регіонами світу. В умовах сучасності, коли інформація визнана стратегічним ресурсом, роль телекомунікаційних послуг у забезпеченні національної безпеки та захисті державних інтересів значно зростає [27]. В умовах війни безперебійний та якісний зв'язок набуває особливої важливості для оборони країни та безпеки громадян. Саме тому українські мобільні оператори несуть велику відповідальність за надання населенню стабільного мобільного та інтернет-зв'язку.

ПрАТ «ВФ Україна» є материнською компанією, яка здійснює контроль над своїми дочірніми компаніями (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Дочірні підприємства ПрАТ «ВФ Україна» [24]

ПрАТ «ВФ Україна» є материнською компанією з розгалуженою структурою дочірніх підприємств, що охоплюють різні сегменти ринку (роздріб, фіксований зв'язок, обслуговування інфраструктури). Також у листопаді 2023 р. компанія заснувала нову дочірню компанію під назвою Товариство з обмеженою відповідальністю «Юкрейніан Нетворк Солюшнс» (далі – ТОВ «ЮНС»). компанія являється єдиним учасником у статутному капіталі ТОВ «ЮНС» з часткою 100%. Дочірня компанія ТОВ «ЮНС» створена з метою виокремлення і обслуговування пасивної баштової інфраструктури компанії [24].

2.2 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна»

Розглянувши загальну характеристику ПрАТ «ВФ Україна», сфокусуємо увагу на оцінці конкурентоспроможності. Запровадження передових цифрових

рішень в управлінську діяльність підприємств, що надають телекомунікаційні послуги, відіграє значну роль у гарантуванні їхньої конкурентоспроможності та забезпеченні стійкості в умовах швидкоплинного ринкового середовища. Завдяки ефективному використанню цифрових технологій, підприємства здатні покращити свою діяльність, адаптуватися до змін і забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів [15]. Саме тому важливо використовувати методи та інструменти стратегічного аналізу, які допомагають визначити внутрішні та зовнішні фактори впливу.

За даними YouControl.Market [26], на сьогодні мобільний зв'язок в Україні забезпечується трьома провідними компаніями: ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ» (Lifecell), ПрАТ «Київстар» (Київстар) та ПрАТ «ВФ Україна».

Таблиця 2.2 – Основні конкуренти ПрАТ «ВФ Україна» на ринку телекомунікаційних послуг в Україні за даними [26] 2024 р.

Суб'єкт господарської діяльності	Код ЄДРПОУ	Виручка, млн грн	Частка ринку, %
ПрАТ «КИЇВСТАР»	21673832	36639,345	42,65
ПрАТ «ВФ Україна»	14333937	22 674,394	26,39
ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ»	22859846	13352,771	15,54
АТ «УКРТЕЛЕКОМ»	21560766	4343,457	5,06
ТОВ «ЦЕНТР ГЛОБАЛЬНИХ ПОВІДОМЛЕНЬ Україна»	34487322	1947,774	2,27
ПрАТ «ДАТАГРУП»	31720260	1636,458	1,90
ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ»	30777913	1604,264	1,87
ТОВ «ПРОКСІМУС»	31355139	1338,424	1,56
ТОВ «ХУАВЕЙ Україна»	33501267	1278,042	1,49
ДП «Український державний центр радіочастот»	1181765	1101,344	1,28

Взявши за основу таблицю 2.4 можна наочно оцінити розподіл ринку телекомунікаційних послуг в Україні за 2024 р. між конкурентами. Для кращого розуміння структури ринку частки конкурентів представлено на круговій діаграмі.

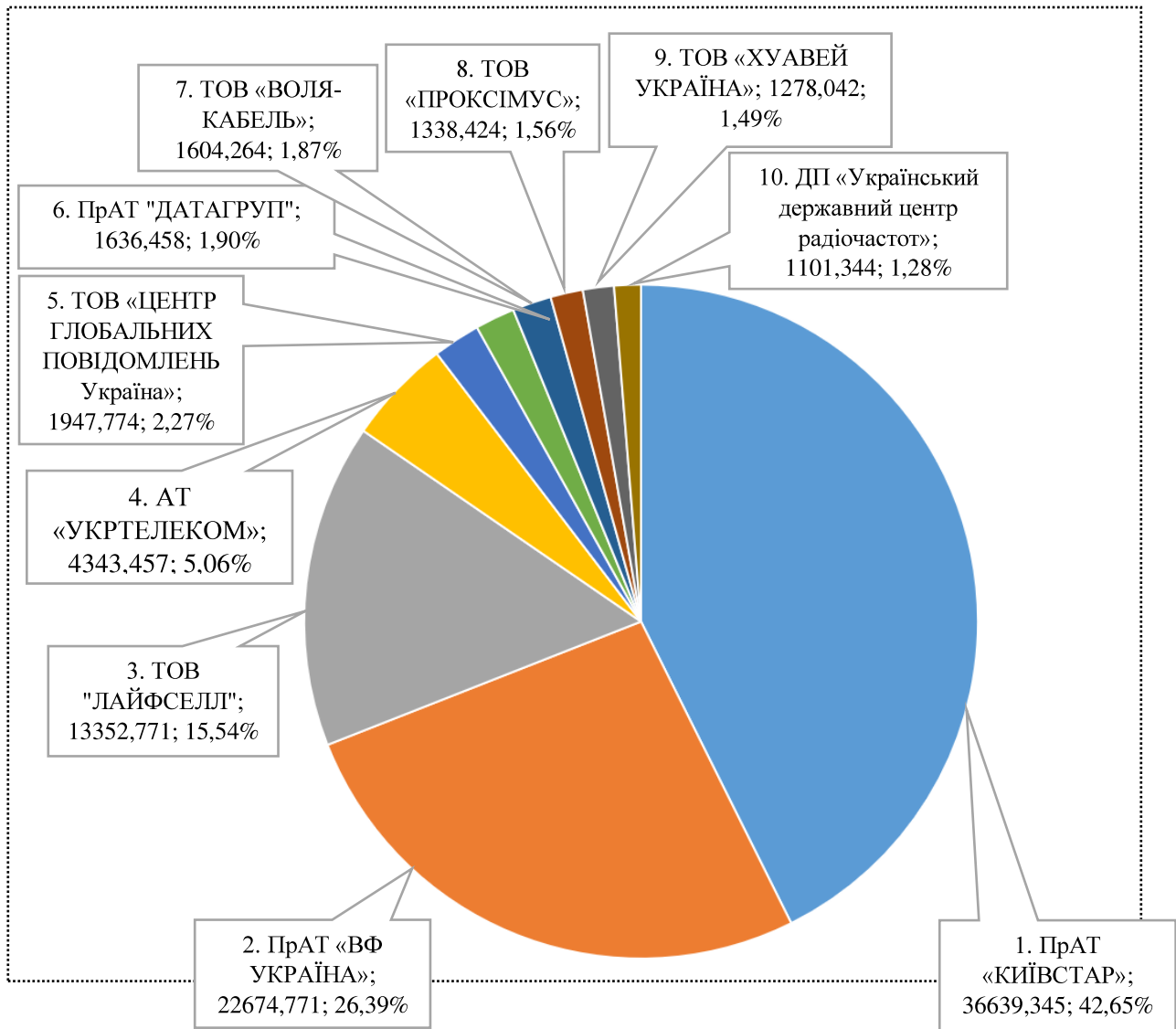


Рисунок 2.4 – Частка основних конкурентів ПрАТ «ВФ Україна» на ринку телекомунікаційних послуг в Україні за даними 2024 р.

Розглянувши рисунок 2.4 можемо сказати, що ринок демонструє високий рівень концентрації на якому переважають два лідери, ПрАТ «КІЇВСТАР» та

ПрАТ «ВФ Україна»,» ці компанії сукупно контролюють значну більшість ринкової частки у розмірі 69,04%. Цей фактор свідчить про обмежену конкуренцію та потенційно вищу ринкову владу цих двох суб'єктів.

Визначивши основних конкурентів на ринку, перейдемо до етапу – розгляд місій конкурентів та порівняємо конкурентні переваги підприємств (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Порівняння місії та конкурентних переваг підприємств-конкурентів ПрАТ «ВФ Україна»

Компанія	Місія	Конкурентна перевага
ПрАТ «КІЇВСТАР»	постійно розвивавати інноваційні послуги, сприяти розвитку телеком ринку України, керуючись місією: «Бережемо Україну та надаємо допомогу людям»	Сильні позиції у фіксованому інтернеті та інтереси суспільства
ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ»	завдяки динамічному розвитку, найкращим цифровим сервісам та інноваційним рішенням збагачувати життя користувачів компанії	Активність у розвитку інноваційних послуг та гнучкі тарифи
АТ «УКРТЕЛЕКОМ»	задовольняти потреби громадян, підприємств, державних органів та захисників України в телекомунікаційних послугах високої якості і надійності; забезпечувати інтереси суспільства у створенні високорозвиненої та стійкої інформаційно телекомунікаційної інфраструктури держави	Піклування про громадян та надання традиційних послуг фіксованого інтернету
ТОВ «ХУАВЕЙ Україна»	сприяти прогресу у галузі шляхом розвитку передових технологій	Комплексні рішення для бізнесу

Проаналізувавши місії підприємств телекомунікаційної галузі, можна зазначити та зробити висновок, що кожне з вищезазначених підприємств має конкурентні переваги відповідно до сформованої місії. Сформована місія допомагає компаніям визначити свої сильні сторони та зосередитися на їх розвитку, що призводить до формування унікальних конкурентних переваг на ринку. Загалом, аналіз показав, що телекомунікаційні компанії в Україні усвідомлюють важливість чітко визначеної місії для досягнення успіху.

У [20] зазначається, що SWOT-аналіз використовується для формування стратегії бізнесу. Такий інструмент дає можливість розібрати усі слабкі та сильні

сторони, і можливості та загрози, які можуть спричинити відповідні наслідки для організацій. SWOT покаже певному бізнесу як використати свої можливості, задіявши свої сильні сторони та як уникнути слабкі сторони. Аббревіатура SWOT походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). SWOT-аналіз діяльності підприємства застосовують з метою визначення конкурентних переваг і перспективних шляхів розвитку підприємства, як зазначає Дунда С.П. у своїй праці [10]. Кожен із чотирьох квадрантів SWOT-матриці слугує для виявлення та опису певних типів стратегічних завдань: SO визначає орієнтири для розвитку організації, ST – її потенційні переваги, WO вказує на напрямки внутрішніх змін підприємства, а WT фіксує обмеження його стратегічного розвитку. Для подальшого відбору стратегій можна використовувати різні методи, зокрема матрицю оцінки можливостей або інтерактивну матрицю Вайхріха.

Проведено SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «ВФ Україна» сильних та слабких сторін за продуктами, технологією, організацією виробництва, менеджментом, ринковою позицією, ресурсами, а також аналіз можливостей та загроз відповідно до політики, економіки, соціального середовища, технології та ринкового оточення. Результати наведено у таблиці 2.4. На основі проведеного SWOT-аналізу сформовано цілі (таблиця 2.5), досягнення яких дозволить компанії скористатися можливостями, спертися на свої сильні сторони і усунути слабкі сторони.

Таблиця 2.4 –SWOT-аналіз ПрАТ «ВФ Україна»

Strenghts (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на ринок під брендом Vodafone, що має європейську репутацію лідера та великий досвід; 2. Завдяки таким ініціативам, як Big Data Lab та Школа Big Data Lab, компанія підтверджує свою інноваційність та лідерство в галузі Big Data; 3. Значне охоплення мережею (98%) та велика частка ринку (39,53%, друге місце за кількістю абонентів); 4. Наявність та використання власного обладнання; 5.Пріоритетність корпоративної соціальної відповідальності в діяльності компанії. 6. Компанія запустила першу тестову зону 5G в Україні. 7. ПрАТ «ВФ Україна» надає безкоштовний роумінг у 32 країнах і знизили так звану ставку інтерконекту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нечіткість між брендами МТС та Vodafone, що призводить до неоднозначного сприйняття та послаблює лояльність клієнтів; 2. Витрати, пов'язані з війною – аварійні роботи на мережі, допомога країні та клієнтам, масові міграції клієнтів за кордон; 3. Характерний низький рівень утримання клієнтів та їх висока схильність до зміни оператора; 4. Зниження рівня лояльності до бренду МТС внаслідок припинення дії пропозицій для нових приватних абонентів на умовах передоплати та збільшення вартості діючих тарифних планів.
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення нових абонентів та зростання середнього доходу на одного користувача (ARPU) можливе завдяки впровадженню новітніх технологій і розширенню переліку послуг, зокрема, впровадження 5G; 2. Перспективи розвитку та монетизації нових інтернет-сервісів і послуг; 3. Співробітництво з іншими компаніями для створення нових віртуальних операторів (MVNO), таке як партнерство з «Сільпо» для проєкту YEZZ, відкриває можливості для охоплення нових споживчих груп; 4. Компанія може підвищити ефективність за допомогою ШІ в сегментації аудиторії, оптимізації рекламних кампаній, прогнозуванні лідів та персоналізації комунікації з клієнтами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. На ринку мобільного зв'язку України спостерігається інтенсивна конкуренція між операторами. 2. Зниження прибутковості (у 2024 р. – 3838,247 млн грн, а у 2023 р. – 5084,34 млн грн) 3. Зростання кількості кібератак, що може зашкодити інфраструктурі та репутації компанії. 4. Автоматизація завдань за допомогою ШІ може призвести до скорочення потреби в певних категоріях працівників, особливо тих, що виконують рутинну роботу. 5. Нестабільна ситуація в країні призводить до зниження зацікавленості інвесторів у вкладенні коштів в український бізнес.

Таблиця 2.5 – Цілі та задачі ПрАТ «ВФ Україна» на основі SWOT-аналіз

Ціль: Зміцнення конкурентних позицій на ринку мобільного зв'язку	Задача 1. Прискорення розгортання мережі 5G у великих містах спочатку, а потім розширення на інші регіони для забезпечення вищої швидкості передачі даних
	Задача 2. Впровадження новітньої програми задля покращення клієнтського сервісу, включаючи постійний розвиток персоналу, оптимізацію процесів обробки запитів та розробку комфортних онлайн-інструментів для самообслуговування.
	Задача 3. Розробка та просування нових тарифних планів, які будуть орієнтовані на різні сегменти ринку, з урахуванням їхніх потреб у трафіку та контенту.
Ціль: Підвищення фінансової стійкості та ефективності діяльності ПрАТ «ВФ Україна» шляхом оптимізація витрат	Задача 1. Провести аналіз структури витрат компанії, з метою виявлення можливостей для їх оптимізації, за рахунок енергоефективних технологій та перегляду контрактів з постачальниками.
	Задача 2. Проаналізувати та розробити нові послуги на основі технологій IoT, хмарних обчислень та аналізу великих даних, націлених на корпоративних клієнтів.
	Задача 3. Забезпечити фінансову стабільність шляхом ефективного управління грошовими потоками, залучення інвестицій у проекти та розробка гнучкої цінової політики.

SWOT-аналіз є потужним інструментом, що дозволяє компаніям краще зрозуміти своє положення на ринку, приймати стратегічні рішення на основі всебічної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність [7].

Надалі, проведемо SPACE-аналіз для ПрАТ «ВФ Україна». SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) – це матричний метод стратегічного аналізу, що дозволяє класифікувати та аналізувати

найбільш важливі характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [21]. Результати аналізу наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Результат SPACE-аналізу, що впливають на діяльність ПрАТ «ВФ Україна»

Фактори	Експертна оцінка				Середня оцінка	Вага впливу фактору	Зважена оцінка
	1	2	3	4			
Фактори стабільності обстановки (ES)							
Технологічні зміни	5	5	3	4	4,25	0,042	0,177
Темпи інфляції	3	6	5	5	4,75	0,047	0,221
Повномасштабне воєнне вторгнення на територію України	6	6	6	6	6	0,059	0,353
Мінливість попиту	4	2	3	4	3,25	0,032	0,104
Нестабільність курсу валют	3	3	2	4	3	0,029	0,088
Тиск конкурентів	5	4	5	3	4,25	0,042	0,177
Фактори промислового потенціалу (IS)							
Фінансова стабільність	5	4	4	5	4,5	0,068	0,307
Високий рівень інновації та технологічного розвитку галузей	5	5	3	5	4,5	0,068	0,307
Капіталоінтенсивність	3	4	2	4	3,25	0,049	0,160
Залучення виробничих потужностей та продуктивність	4	5	5	3	4,25	0,064	0,274
Фактори конкурентних переваг (CA)							
Частка ринку	4	6	5	5	5	0,052	0,258
Якість надання послуг	5	5	6	5	5,25	0,054	0,284
Довіра клієнтів	6	4	5	5	5	0,052	0,258
Використання потужностей конкурентами	4	3	5	3	3,75	0,039	0,145
Кібербезпека та захист даних	5	6	6	4	5,25	0,054	0,284
Фактори фінансового потенціалу (FS)							
Рентабельність продажів	4	5	3	5	4,25	0,052	0,220
Темпи зростання прибутку	5	5	2	3	3,75	0,046	0,171
Ліквідність	4	5	4	4	4,25	0,052	0,220
Платоспроможність	5	3	2	5	3,75	0,046	0,171
Інвестиційна активність	3	5	6	4	4,5	0,055	0,247
Разом:						1	1
Шкала кожного фактору встановлена таким чином: 6 – найбільш позитивний вплив фактору на результати діяльності підприємства, 1 – найбільш негативний вплив.							

Проведемо ранжування факторів за критерієм оцінки з поправкою на вагу, де найбільш пріоритетний фактор є найвпливовішим на

результати діяльності підприємства. Результати пріоритетності факторів SPACE-аналізу, що впливають на ПрАТ «ВФ Україна» відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Ранжування факторів SPACE-аналізу, що впливають на результати діяльності ПрАТ «ВФ Україна»

Пріоритетність	Фактор	Вага	Вид фактору
1	Повномасштабне воєнне вторгнення на територію України	0,353	ES
1	Високий рівень інновації та технологічного розвитку галузей	0,307	IS
1	Фінансова стабільність	0,307	IS
2	Якість надання послуг	0,284	CA
2	Кібербезпека та захист даних	0,284	CA
2	Залучення виробничих потужностей та продуктивність	0,274	IS
2	Частка ринку	0,258	CA
2	Довіра клієнтів	0,258	CA
3	Інвестиційна активність	0,247	FS
3	Темпи інфляції	0,221	ES
3	Рентабельність продажів	0,220	FS
3	Ліквідність	0,220	FS
4	Тиск конкурентів	0,177	ES
4	Технологічні зміни	0,177	ES
4	Темпи зростання прибутку	0,171	FS
4	Платоспроможність	0,171	FS
5	Капіталоінтенсивність	0,160	IS
5	Використання потужностей конкурентами	0,145	CA
5	Мінливість попиту	0,104	ES
5	Нестабільність курсу валют	0,088	ES

За результатами оцінки з зваженою оцінкою, які наведені в таблиці 2.7, побудуємо пелюсткову діаграму (рисунок 2.5), яка наочно показує напрям та силу впливу кожного фактора.

Відповідно до результатів SPACE-аналізу, можемо дійти висновку, що найбільш впливовим фактором є ES, а саме повномасштабне воєнне вторгнення на територію України, який має критичний наслідок на інфраструктуру та результати діяльності ПрАТ «ВФ Україна» і для цілої

країни. Наразі компанія не може в повному обсязі оцінити масштаби збитків, спричинених цим фактором її мережі та інфраструктурі активів, розташованих на територіях України з інтенсивними бойовими діями або в тимчасовій окупації. Хоча точний обсяг втрат персоналу та витрат на відновлення ще не визначений, вже зрозуміло, що вони є надзвичайно значними. Суттєвим чином також впливає: високий рівень інновації та технологічного розвитку галузей, фінансова стабільність, якість надання послуг та кібербезпека та захист даних.

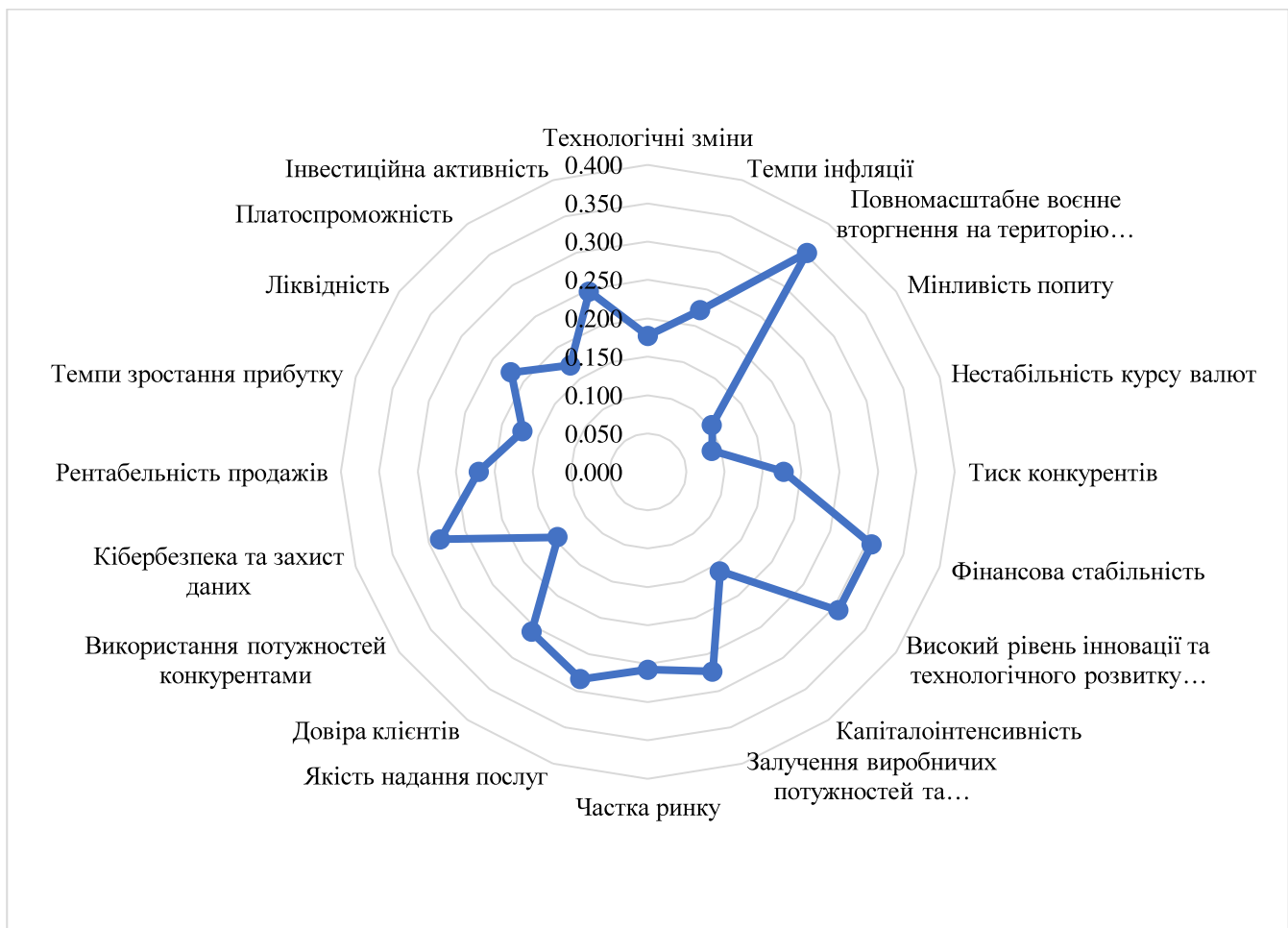


Рисунок 2.5 – Візуалізація результатів SPACE-аналізу

Розглянемо більш детально ризики входу потенційних конкурентів (рисунок 2.6). У галузь телекомунікаційних послуг високий бар'єр входу, що обумовлений низкою факторів. Діяльність у відповідній галузі обумовлено значними витратами на будівництво та модернізацію мережевої інфраструктури, придбання ліцензій та частот, операційні витрати.

Фактори, що можуть знижувати вхід потенційних конкурентів ПрАТ «ВФ Україна» є типовими для галузей з високими вхідними бар'єрами, адже існуючі оператори мають сильні бренди та багаторічну лояльність клієнтів. Нова компанія повинна буде докласти значних зусиль та інвестицій у маркетинг, щоб переконати споживачів змінити оператора, особливо коли якість послуг у домінуючих гравців на високому рівні.

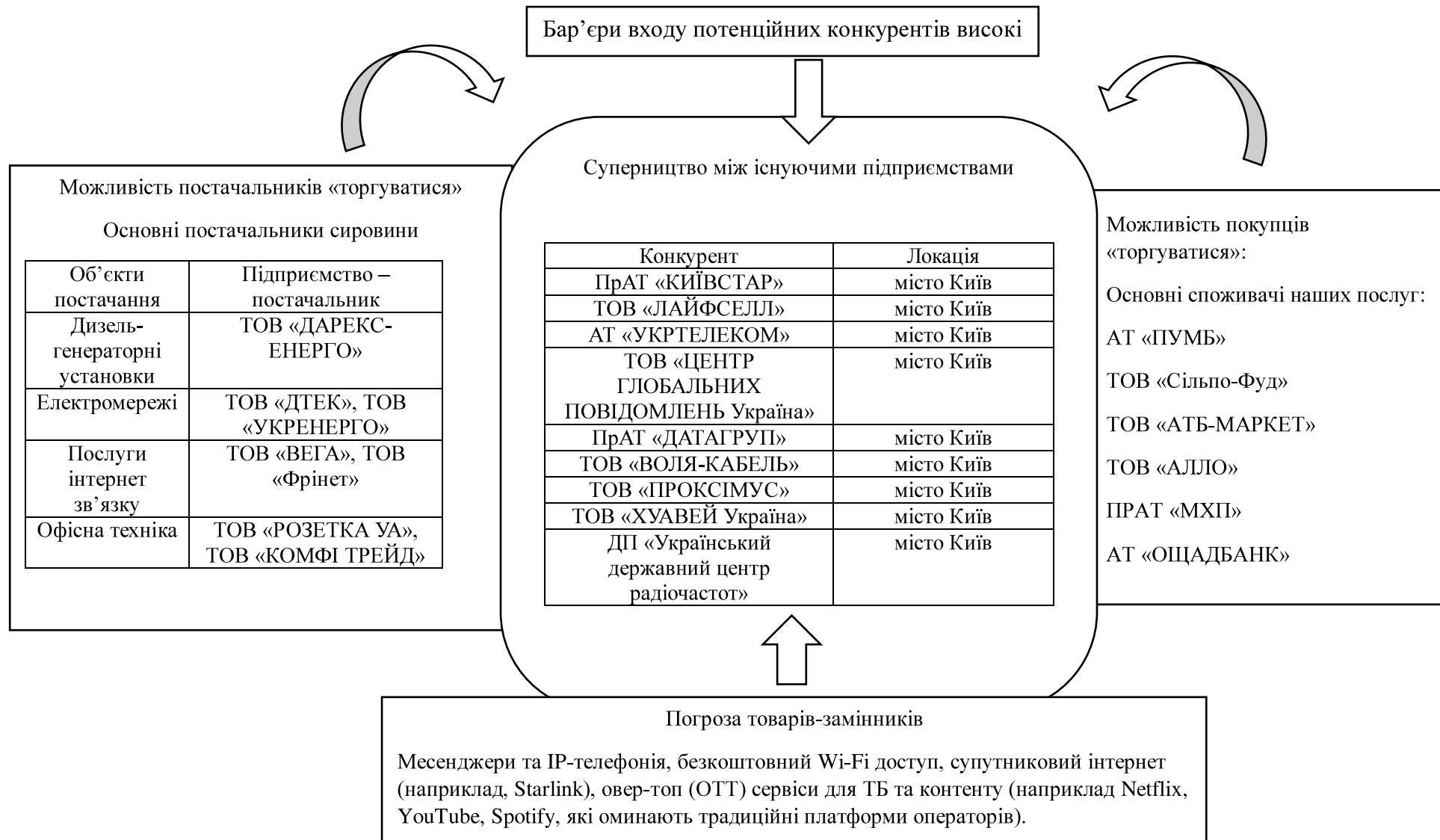


Рисунок 2.6 – Модель п'яти конкурентних переваг Портера

Проведено оцінку конкурентоспроможності експертним методом. Метод експертної оцінки заснований на визначенні вирішальних факторів успіху підприємств галузі, кожен з яких має власну вагу (за оцінкою експертів). При цьому зведена оцінка фактору конкурентоспроможності знаходиться добуток ваги та абсолютної оцінки фактору конкурентоспроможності. Експертним методом оцінено конкурентоспроможність ПрАТ «ВФ Україна» та основного конкурента досліджуваного підприємства – ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ». Результати оцінки конкурентоспроможності експертним методом наведено у таблиці 2.8. За результатами оцінки конкурентоспроможності експертним методом ПрАТ «ВФ Україна» є лідером серед досліджуваних конкурентів. Проведено аналіз конкурентного середовища ПрАТ «ВФ Україна» методом, що заснований на теорії ефективності. Метод оцінює використання ресурсів основними трьома підрозділами і вимагає розрахунок показників ефективності виробничої діяльності, фінансового положення підприємства, ефективності організації збуту і просування продукції та критерію конкурентоспроможності товару. Найбільш конкурентоспроможним вважається те підприємство, де найкращим чином організована робота усіх підрозділів.

При розрахунках використовується бухгалтерська звітність підприємства ПрАТ «ВФ Україна»: Баланс підприємств (форма №1), Звіт про фінансові результати (форма №2) [22]. Розрахунок показників конкурентоспроможності та переведення їх у відносні величини здійснено за рахунок їх порівняння з базовими (середньогалузевими, показниками конкуруючої організації). Використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 бали» надається показнику, який гірше за базовий, «10 балів» – на рівні базового, «15 балів» – значення показника більше за базовий,

Таблиця 2.8 – Оцінка конкурентоспроможності експертним методом ПрАТ «ВФ Україна» та конкурентом досліджуваного підприємства

Основні фактори	Вага	Оцінка конкурентоспроможності			
		ПрАТ «ВФ Україна»		ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
1	2	3	4	5	6
Стратегія встановлення цін	0,11	10	1,11	5	0,556
Активна маркетингова політика	0,17	15	2,50	10	1,667
Орієнтування на потреби споживача	0,11	10	1,11	10	1,111
Прихильність абонентів	0,17	15	2,50	5	0,833
Висока якість надання послуг	0,11	10	1,11	10	1,111
Постійне впровадження передових технологій та інновацій у виробництво	0,11	10	1,11	5	0,556
Наявність достатніх фінансових ресурсів	0,06	5	0,28	5	0,278
Орієнтування на потреби споживача	0,06	5	0,28	5	0,278
Високий стратегічний рівень управління	0,11	10	1,11	5	0,556
Разом	1				

У таблиці 2.9 наведено критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО), за якими оцінюється конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.9 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства методом ефективності

Критерії та показники	Формула за звітністю	2023 р.	2024 р.	Бал
1	2	3	4	5
$KCO = 0,15*EO + 0,29* \Phi O + 0,23 *E3 + 0,33 * KCP$		5,208		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO) $EO = 0,31*V + 0,19*\Phi + 0,4*RP + 0,1 *ППП$		5,500		
1.1 Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050/ \Phi.2.2000$	0,372	0,394	5
1.2 Фондовіддача (Ф)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1010$	1,535	0,802	5
1.3 Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/ \Phi.2.2050$	1,691	1,540	5
1.4 Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	8,113	8,868	10
2. Фінансове положення організації (ФO) $\Phi O = 0,29*KA + 0,2*KП + 0,36*KЛ + 0,15* KO$		8,450		
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,263	0,280	10
2.2 Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1\sum(1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	0,361	0,393	15
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi. 1.(1165)/ \Phi.1.1695$	0,560	0,395	5
2.4 Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1195$	1,863	1,464	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕВ) $E3 = 0,37*РПР + 0,29* K3 + 0,21 *311 + 0,13* КР$		8,400		
3.1 Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/\Phi.2.2000$	0,411	0,329	5
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi. 1.(1103+1104)/ \Phi.2.2000$	1,175	0,995	5
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,956	1,07	15
3.4 Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/\Phi.2.2000$	0,098	0,104	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)				
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	15		

Проведено внутрішній аналіз конкурентного середовищу за допомогою матриці БКГ. Вихідні дані для побудови матриці БКГ для ПрАТ «ВФ Україна» наведені у таблиці 2.10, де наведено дані обсягу реалізації послуг та частки ринку, що належать підприємству «ВФ Україна» що аналізується, і, що належать основним конкурентам ПрАТ «КИЇВСТАР» та ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ». У таблиці 2.10 наведено розрахункові дані для побудови матриці БКГ для ПрАТ «ВФ Україна».

Таблиця 2.10 - Вихідні данні для побудови матриці БКГ для ПрАТ «ВФ Україна»

Показник	Обсяги продажів товарів (послуг) ПрАТ «ВФ Україна», млн грн		Обсяги продажів товарів (послуг) за звітний період у конкурентів, млн грн ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ»	Темп росту ринку	Відносна частка ринку ПрАТ «ВФ Україна» від ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ»
	2022	2023			
1. Дохід від послуг мобільного зв'язку абонентам	14453,244	16860,561	8249,608	1,167	2,044
2. Дохід від інтерконекту	3240,003	2242,158	839,453	0,692	2,671
3. Дохід від роумінгу	872,475	804,339	853,403	0,922	0,943
4. Дохід від реалізації товарів	59,403	20,074	98,996	0,338	0,203
5. Інші доходи мобільного бізнесу	177,53	338,49	114,906	1,907	2,946
Всього	18802,655	20265,622	10156,366	-	-

За результатами розрахунків представлена матриця БКГ на основі відносної частки ринку ПрАТ «ВФ Україна» від ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ» рисунок 2.7.

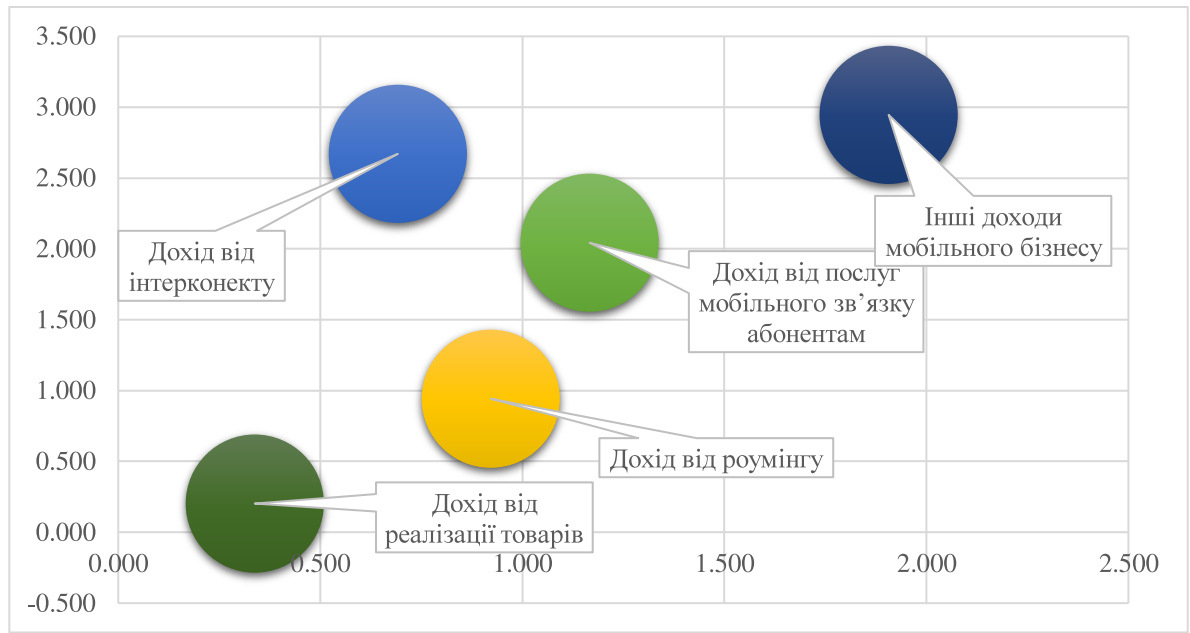


Рисунок 2.7 – Матриця БГК на основі відносної частки ринку
ПрАТ «ВФ Україна» від ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ»

На основі даних таблиці 2.10 представлено структуру доходів від реалізованої продукції та послуг ПрАТ «ВФ Україна» за 2022 та 2023 рр. у вигляді рисунків 2.8–2.9.

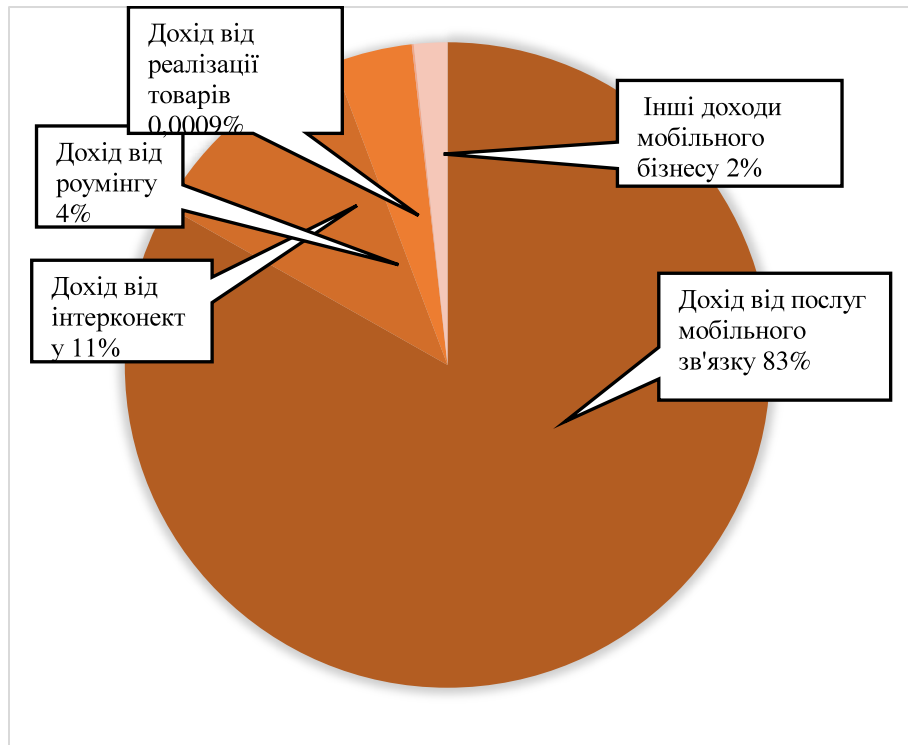


Рисунок 2.8 – Структура доходів від реалізованої продукції та послуг
ПрАТ «ВФ Україна» за 2022 р.

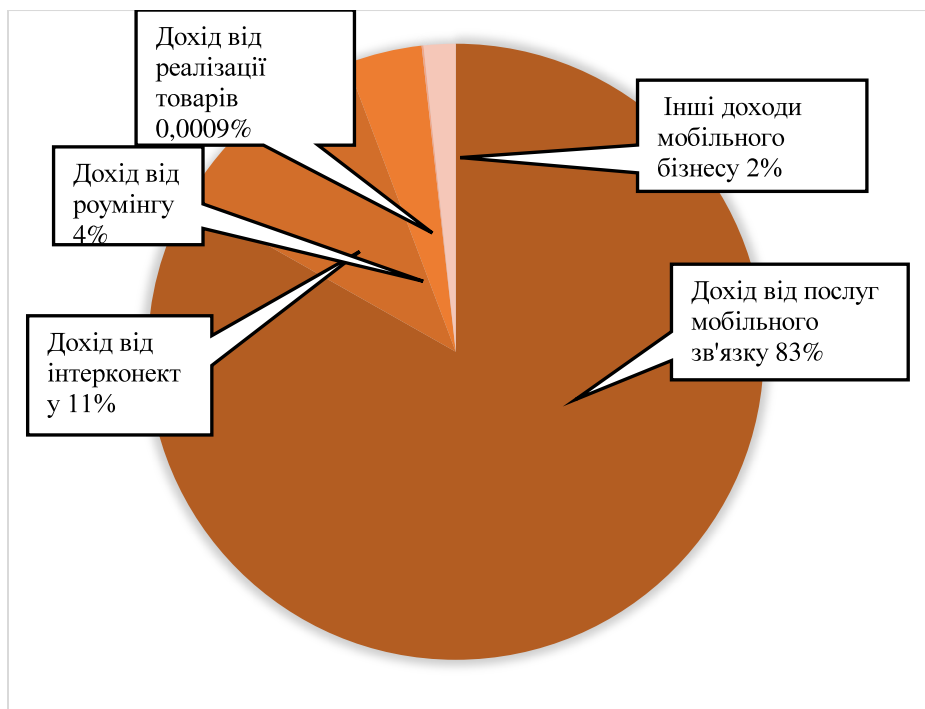


Рисунок 2.9 – Структура доходів від реалізованої продукції та послуг
ПрАТ «ВФ Україна» за 2023 р.

Відповідно до результатів матриці БГК доходи від реалізації послуг та продукції розподілили за сегментами матриці та надала рекомендовані стратегії, які наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Стратегічні рекомендації для ПрАТ «ВФ Україна» за результатами аналізу матриці БГК

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Зірки»	1. Послуги мобільного зв'язку абонентам; 5. Інші доходи мобільного бізнесу	послуги-лідери, що показують високий темп росту ринку та займають значну частку ринку	стратегія підтримки та посилення, продовжувати значні інвестиції та розширювати спектр інших доходів
«Дійні корови»	2. Дохід від інтерконекту	послуги, що забезпечують високий грошовий потік при низькому темпі росту ринку; мають значну частку ринку	стратегія «збирання врожаю», підтримувати поточний обсяг генерації доходу та оптимізувати операційні витрати
«Дикі кішки»	3. Дохід від роумінгу	послуги, які мають низьку відносну частку ринку, але потенційно можуть мати високий темп росту	стратегія аналізу та прийняття рішень, провести поглиблений аналіз ринку роумінгу, розглянути варіанти нових вигідних тарифних планів
«Собаки»	4. Дохід від реалізації товарів	товари, що не приносять значного прибутку, мають низький темп росту та невелику частку ринку	стратегія ліквідації або скорочення, розглянути повну ліквідацію, вивільнені ресурси перенаправити

В загальному, стратегії ПрАТ «ВФ Україна» зосереджені на двох основних напрямках: доступності сталого зв'язку та розвитку сфери електронних комунікацій як фундаменту економіки. Окрім того компанія визначає необхідні кроки для відновлення та розвитку телекомунікаційного сектору як у воєнний, так і в післявоєнний період. Акцент робиться на покращенні споживчих послуг, оптимізації

державного регулювання, створення умов для безперебійного функціонування та підвищення якості мобільного зв'язку, а також сприяння інтеграції України до єдиної роумінгової зони з ЄС.

2.3 Комплексний аналіз показників фінансово-господарського стану ПрАТ «ВФ Україна»

Для проведення комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «ВФ Україна» було використано дані з офіційної фінансової звітності [30]. Основні фінансові показники, розраховані на основі цих даних, представлені в таблиці 2.12 та відображають динаміку розвитку підприємства протягом 2020 – 2024 рр.

Таблиця 2.12 – Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

1	Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. виміру	Роки				2024	Відхилення		Абсолютне, (2024 – 2023)	Темп зростання (2024 / 2023*100)
					2020	2021	2022	2023		Абсолютне, (2023 – 2022)	Темп зростання (2023 / 2022*100)		
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	Виручка від реалізації послуг	Ф.2,2000	Вр	млн. грн.	17292,036	19358,958	18802,655	20265,622	22674,394	1462,967	7,781	2408,772	11,886
2	К-ть абонентів		N	од.	19	18,8	15,4	15,9	15,9	0,500	3,247	0	0
3	Середня ціна одиниці одного пакету послуг		Спр	грн.	90	150	200	250	300	50	25	50	20
4	Собівартість реалізованих послуг	Ф.2, 2050	Sp	млн. грн.	8210,484	8478,325	7474,429	7530,373	8926,187	55,944	0,748	1395,814	18,536
5	Вартість основних виробничих фондів	Ф.1,1095	Фос	млн. грн.	21460,89	20342,117	19410,073	21888,242	28616,102	2478,169	12,767	6727,860	30,737
6	Оборотні кошти	Ф.1,1195	Фоб		15915,318	15617,444	20684,703	10878,575	15485,066	-9806,128	-47,408	4606,491	42,345
7	Середня чисельність працівників		q	чол.	2396	2620	2552	2498	2557	-54,000	-2,116	59,000	2,362

Продовження таблиці 2.12

8	Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	$\frac{\Phi.2, 2000}{q}$	W	млн. грн. / чол.	7,217	7,389	7,368	8,113	8,868	0,745	10,111	0,755	9,304
9	Річна продуктивність праці працівників у натуральному вимірюванні	N/q	W_N	од. / чол.	0,008	0,007	0,006	0,006	0,006	0,0003	5,479	0,0001	-2,307
10	Фондовіддача основних фондів	$\frac{\Phi.2, 2000}{\Phi.1, 1095}$	f	грн. / грн.	0,806	0,952	0,969	1,863	1,464	0,894	92,307	-0,399	-21,398

Продовження таблиці 2.12

11	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Ф.2,2000/Ф.1,1195	Коб	обертів	1,087	1,240	0,909	1,863	1,464	0,954	104,936	-0,399	-21,398
12	Чистий прибуток	Ф.2,2350	П	млн. грн.	1314,543	3936,033	1065,383	5084,340	3838,247	4018,957	377,231	-1246,093	-24,508
13	Рентабельність виробництва	2350/(Ф.1,1095+Ф.1,1195)	Рв	%	0,035	0,109	0,027	0,155	0,087	0,129	-	-0,068	-
14	Рентабельність послуг	2350/2050	Рп	%	0,160	0,464	0,143	0,675	0,430	0,533	-	-0,245	-

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПРАТ «ВФ Україна» (таблиця 2.12) свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства у 2024 р. порівняно з 2023 р. Спостерігається значне зростання виручки від реалізації послуг, яка зросла на 1462,967 млн грн, що супроводжується підвищенням кількості абонентів на 0,5 од. у 2023 р., але залишилась незмінною у 2024 р. До того ж, середня ціна одиниці одного пакету послуг також значно підвищилася на 50 грн, що становить суму відповідно 25% у 2023 р. та 20% у 2024 р. Ймовірно, це могло бути зумовлене інфляцією, зміною ринку або реалізацією послуг з вищою доданою вартістю. Собівартість реалізованих послуг дещо знизилася на 55,944 млн грн у 2023 р., що становить зменшення 0,75%, а зросла на 1395,814 млн грн, що становить збільшення 18,54% у 2024 р. Зниженням собівартості у 2023 р. можна говорити про те, що було удосконалено витратний менеджмент. У 2023 р. оборотні кошти зменшились на 9806,128 млн грн, але у 2024 р. збільшились на 4606,491 млн грн. Така велика зміна оборотних коштів у 2023 р. може свідчити про проблеми з ліквідністю, але збільшення в 2024 р. оборотних коштів є позитивним сигналом. Зазначимо, що середня чисельність працівників зменшилася на 54 особи у 2023 р., у порівнянні з попереднім роком, тобто (-2,12%), проте вже у 2024 р. збільшилася на 59 осіб, це на 2,36% більше. Щодо цінових показників, річна продуктивність праці працівників з урахуванням її вартості зросла на 0,745 млн грн на одного працівника, це 10,11%.

Таким чином, ПРАТ «ВФ Україна» демонструє позитивну динаміку зростання виручки та прибутку до 2023 р., також ефективно монетизуючи абонентську базу. Зокрема, показники у 2024 р. вказують на суттєві економічні виклики для підприємства.

Оскільки показники прибутку не можуть дати повного уявлення про ефективність діяльності підприємства, адже збільшення прибутку

можливе навіть тоді, коли матеріальні, трудові чи фінансові ресурси використовуються нераціонально. Тому для об'єктивної оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності та раціональності операцій використано показники рентабельності.

Показники рентабельності є відносними величинами, що демонструють обсяг чистого прибутку, отриманого на кожну одиницю реалізованих послуг. Використання кожного з цих показників визначається специфікою аналізу та потребами користувачів фінансової інформації. Результати аналізу рентабельності ПРАТ «ВФ Україна» за 2022–2024 рр. представлені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники рентабельності ПРАТ «ВФ Україна»

№	Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2023-2022)	Абсолютне відхилення (2024-2023)
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2050 * 100$	151,560	169,118	154,021	17,559	-15,097
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	50,533	65,684	48,817	15,151	-16,867
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi.2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	7,469	39,032	26,082	31,563	-12,950
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	2,657	15,517	8,681	12,860	-6,835
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	8,063	68,272	38,142	60,209	-30,130
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	5,881	24,393	14,806	18,512	-9,588
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	7,024	269,111	16,478	262,087	-252,633
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	6,591	54,132	30,452	47,541	-23,680
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	60,248	62,842	60,633	2,594	-2,208
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	5,666	25,088	16,928	19,422	-8,161
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	33,259	39,569	32,803	6,310	-6,765

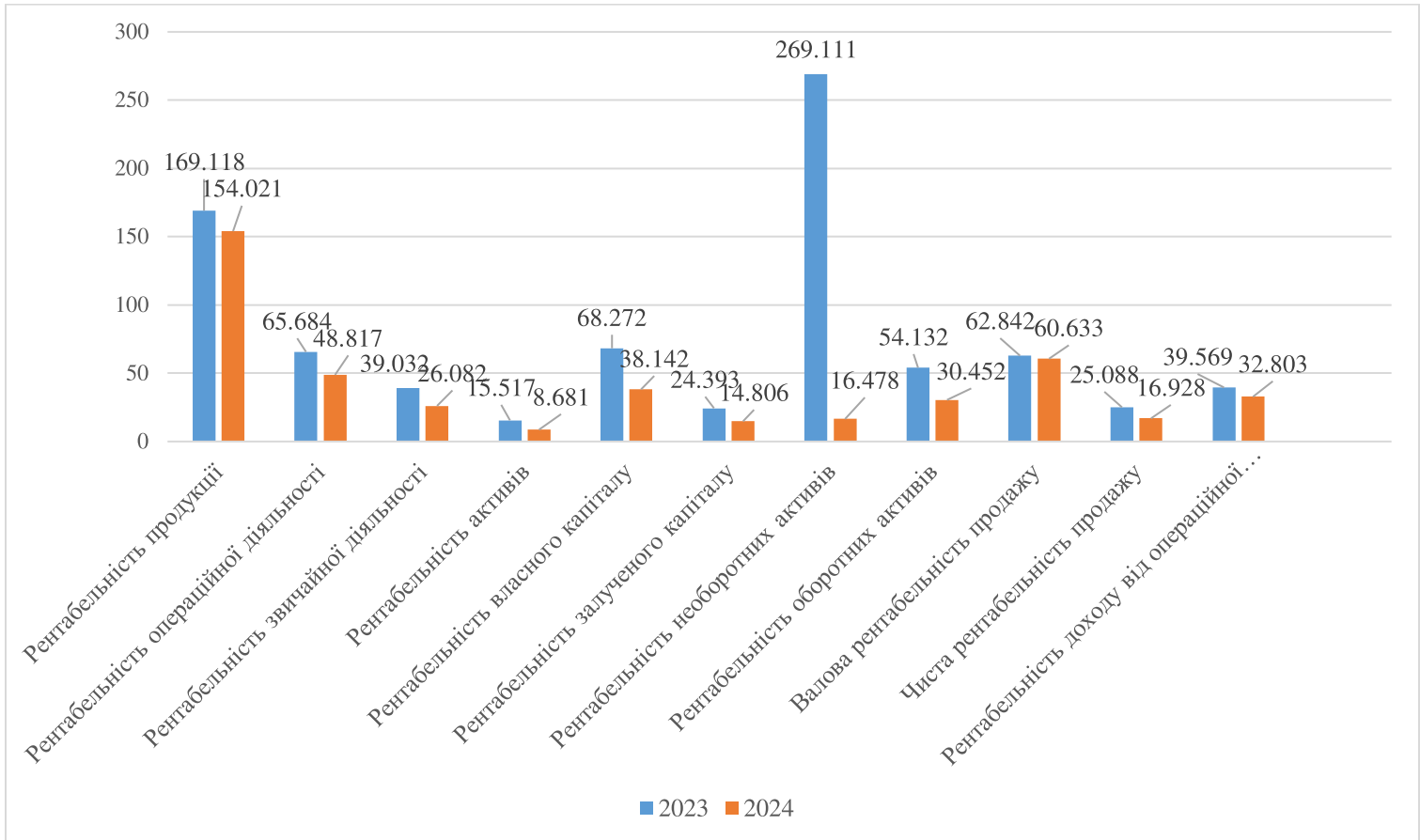


Рисунок 2.10 – Динаміка показників рентабельності ПРАТ «ВФ Україна» 2023–2024 рр.

Можемо побачити на рисунку 2.10, що у 2023 р. компанія показала значне зростання рентабельності за більшістю показників, що свідчить про ефективне управління та зростання прибутковості. Однак, у 2024 р. можемо спостерігати зниження показників рентабельності, сигналізуючи про можливі зміни на ринку або внутрішніх факторах. У 2023 р. спостерігалось збільшення показника рентабельності продукції, але у 2024 р. цей показник зменшився на 15,097 в порівнянні з 2023 р., це може бути пов'язано з коливанням витрат або оцінкою товару. Можна відзначити, що рентабельність операційної діяльності, активів та власного капіталу показали також зростання у 2023 р. та зниження у 2024 р.

Для проведення більш детального фінансового аналізу підприємства була складена таблиця 2.14, яка відображає експрес-аналіз структури балансу ПрАТ «ВФ Україна» за 2022–2024 рр. У ній представлені абсолютні та відносні показники, що характеризують склад темпів зростання та відсоткової частки кожної статті у загальній сумі активів та пасивів, дозволяючи зробити висновки щодо його ліквідності і фінансової стійкості.

Таблиця 2.14 – Експрес-аналіз структури балансу підприємства ПрАТ «ВФ Україна», млн грн

Статті балансу	Значення на кінець періоду			Темп зростання, % (2024/2023*100)	Структура, % від підсумку активу і пасиву			Абс. відх. структури (2024-2023)
	2022	2023	2024		2022	2023	2024	
Актив								
Необоротні активи	19410,073	21888,242	28616,102	130,74	48,41	66,80	64,72	6727,860
Оборотні активи:	20684,703	10878,575	15485,066	142,34	51,59	33,20	35,02	4606,491
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	17862,18	8462,867	4430,987	52,36	44,55	25,83	10,02	-4031,880
дебіторська заборгованість	2345,824	1807,326	1321,431	73,12	5,85	5,52	2,99	-485,895
матеріальні обігові кошти (запаси)	33,373	65,332	38,217	58,50	0,08	0,20	0,09	-27,115
інші обігові кошти	129,934	183,565	240,249	130,88	0,32	0,56	0,54	56,684
Витрати майбутніх періодів	39,504	87,656	81,279	92,72	0,10	0,27	0,18	-6,377
БАЛАНС	40094,776	32766,817	44212,412	134,93	100	100	100	11445,595
Пасив								
Власний капітал:	16909,464	8625,517	12362,956	143,33	42,17	26,32	27,96	3737,439
статутний капітал	7,817	7,833	7,833	100,00	0,02	0,02	0,02	0
нерозподілений прибуток	16899,693	8615,73	12353,169	143,38	42,15	26,29	27,94	3737,439
Довгострокові зобов'язання	17704,912	18061,961	6491,342	35,94	44,16	55,12	14,68	-11570,619
Поточні зобов'язання:	5480,400	6079,339	25358,114	417,12	13,67	18,55	57,36	19278,775
кредиторська заборгованість	1503,970	1693,145	18920,196	1117,46	3,75	5,17	42,79	17227,051
короткострокові кредити	0	0	0	0	0	0	0	0
інші короткострокові зобов'язання	35,008	49,66	29,344	59,09	0,09	0,15	0,07	-20,316
БАЛАНС	40094,776	32766,817	44212,412	134,93	100	100	100	11445,595

На основі таблиці 2.14, можемо зазначити, що протягом 2023–2024 рр. спостерігається стійке зростання необоротних активів. У 2024 р. темпи зростання пришвидшилися, досягнувши 30,7%. Це може свідчити про активну інвестиційну діяльність підприємства, спрямовану на модернізацію та розширення виробництва.

Також, після значного скорочення у 2023 р., в 2024 р. оборотні активи показали відновлення, збільшивши показник на 42,3%. Однак, їх обсяг ще не досяг рівня 2022 р. Це може, певною мірою, вказувати на проблеми з управлінням оборотним капіталом, зокрема, з грошовими коштами. Також, спостерігається різке падіння на 47,6% в 2024 р., що говорить про те, що підприємство має недостатньо грошових коштів. Дебіторська заборгованість скоротилася на 26,9% в 2024 р., це позитивний сигнал, що може свідчити про покращення платіжної дисципліни клієнтів. Якщо звернути увагу на кредиторську заборгованість, можемо помітити як вона виросла на 1017,5% в 2024 р. Це є негативним фактором, який говорить про те, що підприємство має проблему з оплатою по своїм зобов'язанням. Було розроблено кругові діаграми (рисунок 2.11–2.12), які наглядно відображають структуру від підсумку активу і пасиву за 2023–2024 рр. у відсотках, взявши за основу таблицю 2.14.

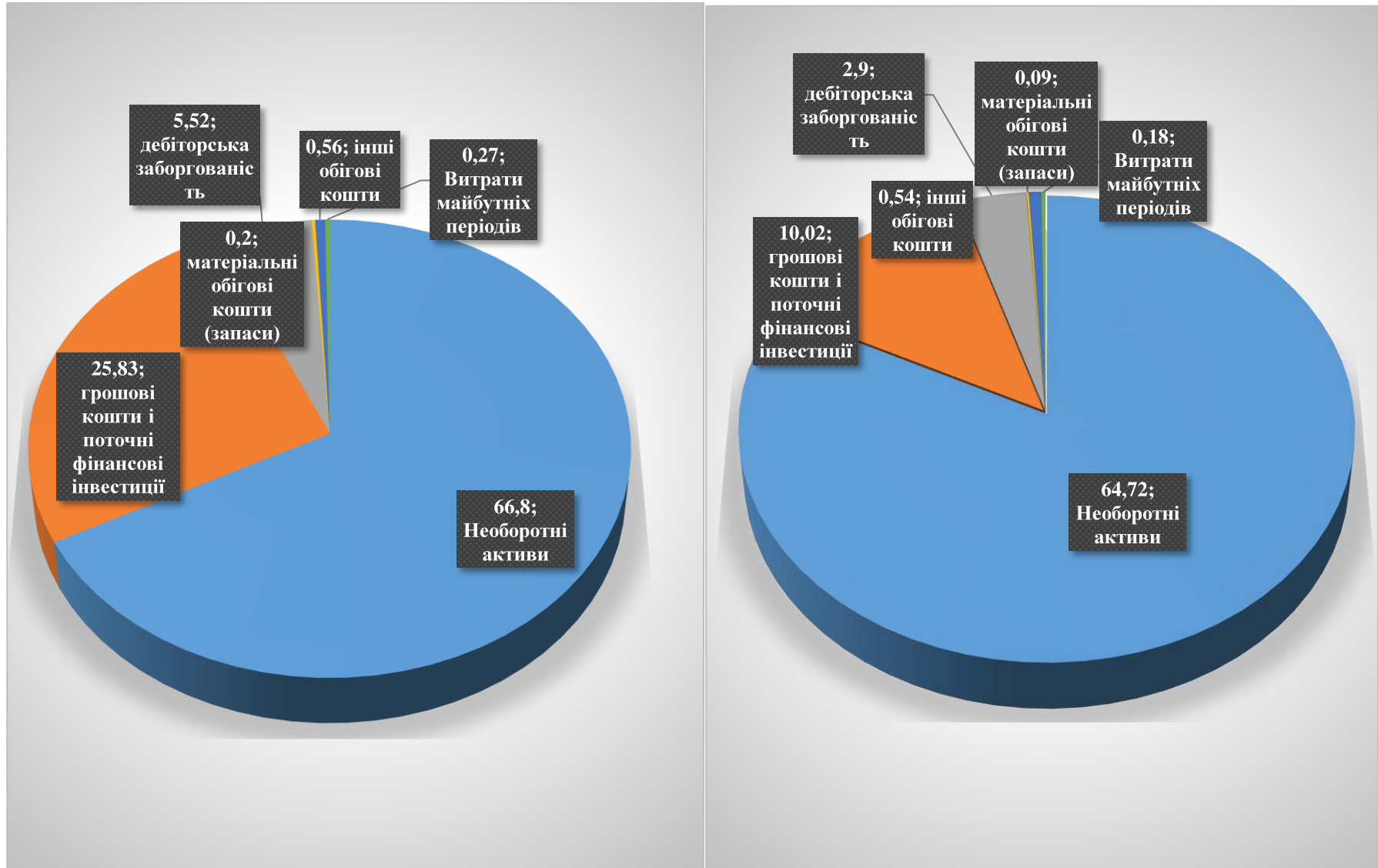


Рисунок 2.11 – Структура активу за 2023–2024 р. ПрАТ «ВФ Україна», %

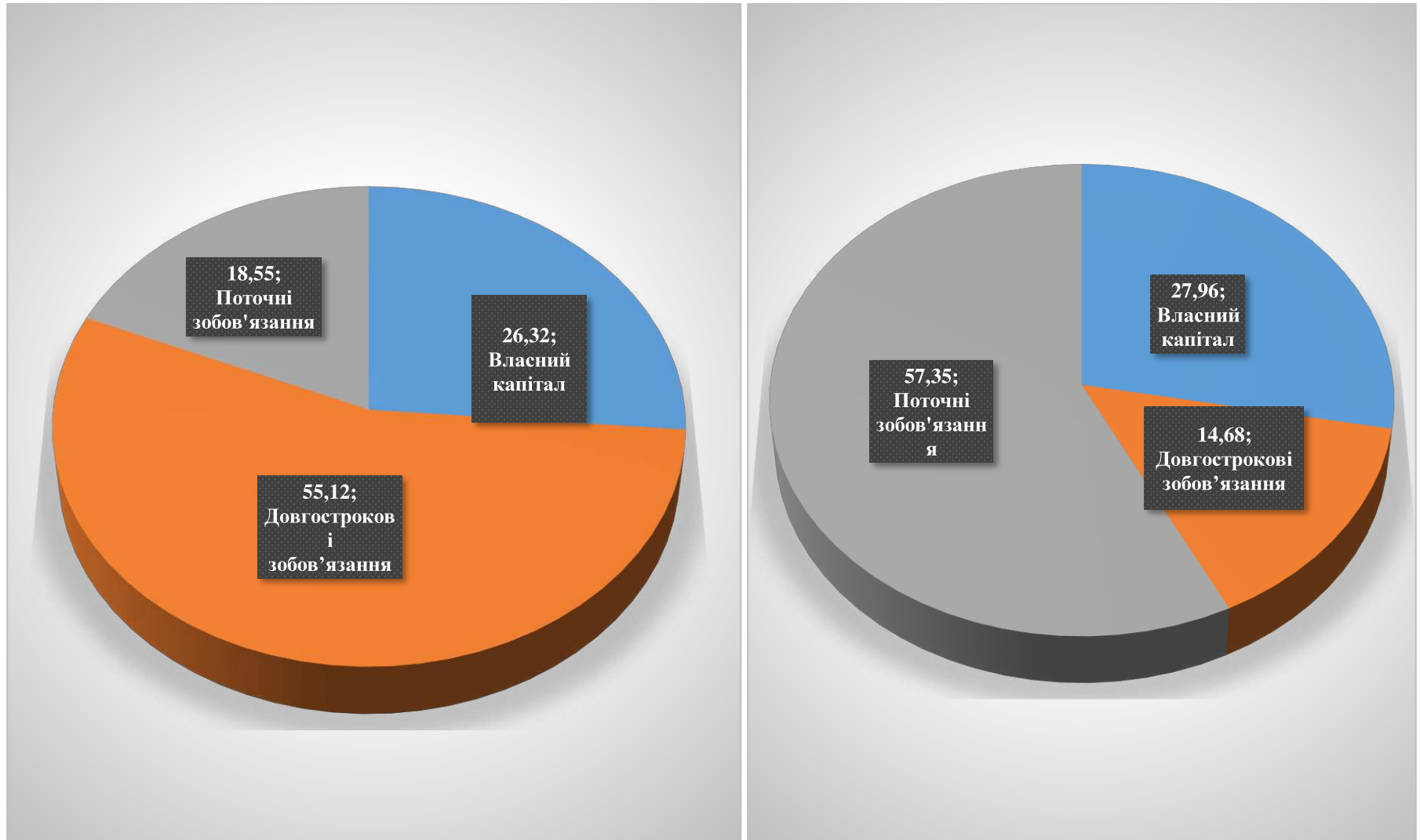


Рисунок 2.12 – Структура пасиву за 2023–2024 р. ПрАТ «ВФ Україна, %

Проаналізувавши динаміку структури від підсумку активу у період 2023–2024 рр. (рисунок 2.11) можемо сказати, що у 2024 р. спостерігається значне зменшення частки необоротних активів у розмірі 64,72% порівняно з 2023 р., коли показник був 66,8%. Як можемо побачити частка дебіторської заборгованості також зменшилась у 2024 р. у порівнянні з 2023 р., це може свідчити про покращення ефективності управління дебіторською заборгованістю та прискорення оборотності коштів.

На основі динаміки структури від підсумку пасиву за 2023–2024 рр. (рисунок 2.12) можемо зазначити, що у 2024 р. спостерігається зростання частки власного капіталу з показником 27,96%, порівняно з 2023 р., коли показник був 26,32%, це свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства. Також ми можемо бачити збільшення довгострокових зобов'язань з 18,55% до 57,35%, що скоріше за всього пов'язано з інвестиціями в розвиток інфраструктури, придбання обладнання або інші довгострокові проєкти. Частка поточних зобов'язань помітно знизилася з 55,12% у 2023 р. до показника 14,68% у 2024 р.

Разом із цим показники ліквідності (таблиця 2.15) свідчать про високу здатність погашати поточні зобов'язання у 2022 р., що не можна сказати про наступні роки. У 2023 р. зменшення до показника 1,39 і у 2024 р. до показника 0,17, що є критично низьким і може свідчити про проблеми з короткостроковою платоспроможністю. Також, зазначимо, що аналогічно коефіцієнту абсолютної ліквідності, коефіцієнти швидкої та загальної ліквідності показали погіршення у 2024 р., що є підтвердженням проблем з ліквідністю у підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності співпадає з коефіцієнтом покриття, оскільки у підприємства немає запасів.

Таблиця 2.15 – Аналіз платоспроможності підприємства ПрАТ «ВФ Україна

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення (2023-2022)	Абсолютне відхилення (2024-2023)
					2022	2023	2024		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ka	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>1	3,26	1,39	0,17	-1,87	-1,22
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120+1125+ 1135+1130+ 1140+1145+ 1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,6-0,8	3,74	1,73	0,24	-2,00	-1,49
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+ 1110+1102+1103+1104)+ (1120+ 1125+1135+1130+1140+1145+ 1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,2-0,35	3,74	1,74	0,24	-2,00	-1,50

Таблиця 2.16 – Аналіз фінансової стійкості підприємства ПрАТ «ВФ Україна»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення (2023-2022)	Абсолютне відхилення (2024-2023)
				2022	2023	2024		
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,422	0,263	0,280	-0,158	0,016
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500+ 1510+ 1515-1695-1095) / \Phi.1.1300$	0,233	-0,046	-0,286	-0,279	-0,240
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110+1102+ 1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,002	0,007	0,003	0,005	-0,004

Можемо зазначити, що у 2023 р. спостерігається значне зниження коефіцієнта фінансової незалежності (таблиця 2.16) з показником 0,263 порівняно з 2022 р. – 0,422, що свідчить про зменшення частки власного капіталу в загальній сумі активів, що вказує на зростання залежності підприємства від позикових коштів. Також коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами у 2023 р. став від'ємним, показник (-0,046), і у 2024 р. від'ємне значення коефіцієнта ще більше поглибилося до показника (-0,286). І останній проаналізований показник, це коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом залишається низьким протягом усього періоду, що вказує на незначну частку запасів.

Підбиваючи підсумки до другого розділу, у якому було проведено аналіз зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «ВФ Україна» за показниками: SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, аналіз конкурентоспроможності підприємства методом конкурентних переваг Портера, методом експертної оцінки та побудовою матриці БКГ. Можемо бачити, що за результатами SPACE- та SWOT-аналізів було виявлено, що підприємство має значну кількість переваг на ринку телекомунікаційних послуг. Також, зазначимо що через постійні інноваційності компанії (Big Data Lab, тестування 5G), має достатню кількість переваг на ринку. Разом із тим є і загрози, найважливіша з яких повномасштабне вторгнення на територію України. Виходячи з цих факторів, було сформовано цілі для ПрАТ «ВФ Україна» задля утримання лідируючих позицій на ринку телекомунікаційних послуг. Внутрішній аналіз за допомогою матриці БКГ показав, що послуги мобільного зв'язку абонентам є ключовими, які потребують подальших інвестицій. ПрАТ «ВФ Україна» активно розширює свій портфель активів та поглиблює стратегічне партнерство з дочірніми компаніями для зміцнення своїх позицій на ринку телекомунікацій.

Якщо розглянути фінансовий аналіз, можна дійти висновку, що ПрАТ «ВФ Україна» має успіхи у нарощуванні доходів та інвестиційної діяльності на фоні

значних викликів особливо у 2024 р. Компанія поетапно збільшувала виручку від реалізації послуг, показник досяг 22674,394 млн грн у 2024 р., із темпом зростання у 11,89%. Цей показник супроводжується зростанням середньої ціни пакету послуг до 300 грн. Інвестиційна активність підтверджує стратегічне прагнення компанії до модернізації та розширення, це виражається у зростанні вартості необоротних активів до 28616,102 млн грн у 2024 р. Особливо позитивним був 2023 р., коли показники ПрАТ «ВФ Україна» показали зростання чистого прибутку до 5084,340 млн грн та всіх показників рентабельності, таких як рентабельність активів 15,52% та рентабельність власного капіталу 68,27%.

Зокрема, фінансовий аналіз виявляє критичні показники у 2024 р., що суттєво впливає на фінансову стійкість. Можемо бачити різке погіршення показників ліквідності: коефіцієнт абсолютної ліквідності впав до 0,17 (з 1,39 у 2023 р.), а коефіцієнт швидкої ліквідності – до 0,24, що свідчить про труднощі з погашенням короткострокових зобов'язань підприємства. Зростання кредиторської заборгованості до 18920,196 млн грн та від'ємне значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами (-0,286) у 2024 р. вказують на зростаючу залежність від позикових коштів.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Основні етапи формування та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна»

ПрАТ «ВФ Україна» утримує одну з лідерських позицій на ринку телекомунікаційних послуг завдяки своїм інвестиціям у Інтернет речей (IoT), аналітику великих баз даних (Big Data), фінтех та хмарні сервіси, мобільні застосунки та цифрові інтерфейси. Для подальшого підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» потрібно зосередити стратегічні напрями на інвестиціях у інноваційні технології та продукти в галузях IoT і Big Data. Для розробки ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна», у даному дослідженні виявляємо ключові сфери, які стануть джерелами покращення: це подолання слабких сторін, використання наявних можливостей, нейтралізація загроз, а також врахування конкурентного середовища. Зокрема, зосередимо увагу на: удосконалені продукту, оптимізації витрат, збільшення ринкової частки, активному провадженні новітніх технологій, розвитку власних розробок та кібербезпеки.

ПрАТ «ВФ Україна» уникає агресивної фінансової політики, що може загрожувати її стабільності та підвищити рівень банкрутства. Тому компанія проводить реструктуризацію заборгованості та планує активні інвестиції з урахуванням їх значимості. Основні напрями управління стратегії фінансами, що дозволять підвищити конкурентоспроможність ПрАТ «ВФ Україна» представлені на рисунку 3.1.

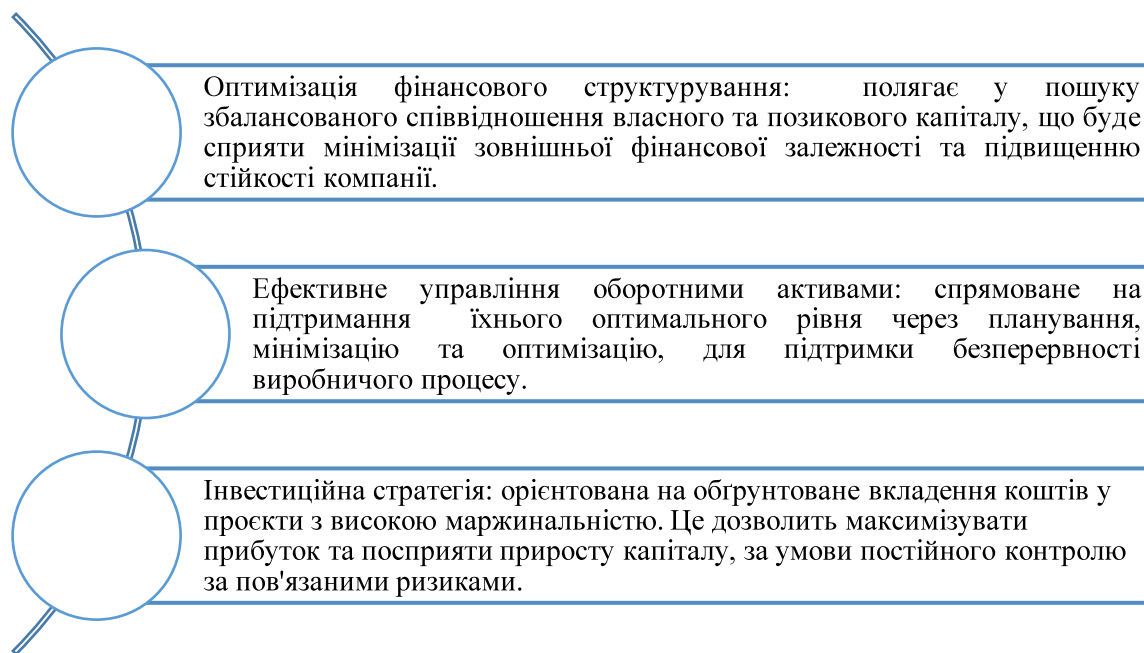


Рисунок 3.1 – Основні напрями управління стратегії фінансами, що дозволять підвищити конкурентоспроможність ПрАТ «ВФ Україна»

Стабільне фінансове управління дозволяє ПрАТ «ВФ Україна» не тільки виживати у непередбачуваних економічних умовах, а й активно розвиватися, підтримуючи стале зростання та високу конкурентоспроможність [17].

Узагальнюючим інструментом стратегічних цілей для підвищення конкурентоспроможності підприємства і заходів з їх досягнення може бути стратегічна карта, яка визначає цілі, завдання та показники ефективності в реалізації стратегії. У таблиці 3.1 наведено умовну стратегічну карту, яка ілюструє основні аспекти підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна». Ця карта містить деталізовані перспективи, стратегічні цілі, операційні завдання та відповідні кількісні показники. З метою досягнення сталого успіху та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності у сегменті телекомунікаційних послуг та бездротового зв'язку, в стратегічні управлінські

плани необхідно включати ефективні механізми диверсифікації систематичних ризиків.

Таблиця 3.1 – Стратегічна карта ПрАТ «ВФ Україна»

Перспектива	Стратегічна ціль	Завдання (ключові ініціативи)	Показники
Фінансова ефективність	Збільшення рентабельності та прибутковості завдяки інноваціям та оптимізації	Збільшувати дохід від новітніх послуг, таких як Smart City, IoT, Big Data та хмарні сервіси	Темп зростання чистого прибутку; Частка доходу від інноваційних послуг у загальному доході
		Оптимізувати капітальні та операційні витрати через діджиталізацію	Зниження операційних витрат
		Покращити управління грошовими потоками та оборотним капіталом	Коефіцієнт абсолютної ліквідності значення >1; Рентабельність власного капіталу
	Забезпечення фінансової стабільності та привабливості для інвесторів	Оптимізувати структуру капіталу, при цьому зменшити залежність від зовнішнього фінансування	Коефіцієнт фінансової незалежності
		Підтримувати чистий грошовий потік з позитивною динамікою	Динаміка чистого грошового потоку
		Зміцнити інвестиційну привабливість проектів компанії	Рейтинг інвестиційної привабливості
Клієнти	Створення унікального клієнтського досвіду через інноваційні цифрові послуги	Запровадити системи персоналізації на основі Big Data та ІІІ	Індекс задоволеності сервісом
		Розширити асортимент послуг «Smart City» та «Smart House»	Частка ринку в сегментах IoT, B2G, B2B (новобудови)
		Покращувати якість та доступність мультимедіального клієнтського сервісу, наприклад чат-боти та мобільні додатки	Індекс задоволеності клієнтів; К-ть клієнтів, що користуються новими послугами
	Розширення ринкової частки в нових та існуючих сегментах телеком галузі	Активно просувати рішення для «Smart City» та «Smart House» та залучати нові сегменти клієнтів	Кількість підключень «Smart City» та «Smart House»
		Збільшити частку абонентів у регіонах, де активно користуються послугами, запровадивши покриття 5G	Зростання частки ринку в цільових сегментах (IoT, B2G, B2B, B2C)
		Розвивати партнерські відносини з компаніями, що потребують IoT та Big Data рішень	Кількість нових корпоративних клієнтів

Продовження таблиці 3.1

Внутрішні бізнес- процеси	Забезпечення високої операційної ефективності через цифрові технології	Повна діджиталізація внутрішніх бізнес- процесів на базі платформ SAP та ECM Opentext	Час обробки типових запитів (зниження)
		Оптимізація процесів у мережі за допомогою технологій SDN/NFV	Зниження показників аварійності мережі
		Впровадити ІІІ для автоматизації рутинних процесів та підтримки прийняття швидких рішень	Кількість автоматизованих бізнес-процесів
	Забезпечення вищого рівня кібербезпеки та надійності інфраструктури	Впровадити передові системи кібербезпеки для захисту бази даних клієнтів та корпоративної інформації	Кількість успішно нейтралізованих кібератак
		Проводжувати регулярні аудита безпеки та оновлювати захисні механізми	Час реагування на інциденти пов'язані з безпекою
		Забезпечувати високу стійкість мережевої інфраструктури до зовнішніх загроз	Час відновлення після збоїв у мережі
Навчання та розвиток	Розвиток компетенцій співробітників у сфері новітніх технологій	Розробити та впровадити програми навчання для того, щоб підвищити кваліфікації співробітників у галузях ІІІ, Big Data аналітики, IoT-рішень та кібербезпеки	Кількість співробітників, що пройшли навчання у галузі новітніх технологій
		Залучати висококваліфікованих працівників у сфері інноваційних технологій	Відсоток сертифікованих спеціалістів
		Розвивати культуру інновацій та експериментів в середині компанії	Індекс задоволеності співробітників
	Створення інноваційної екосистеми	Активно співпрацювати зі стартапами, науковими установами та венчурними фондами	Кількість партнерських угод з інноваційними компаніями або стартапами
		Інвестувати у власні R&D розробки для створення унікальних продуктів	Обсяг інвестицій у R&D та венчурні фонди
		Надавати внутрішню інфраструктуру для тестування та масштабування інновацій	Кількість реалізованих проектів з новими технологіями

У таблиці 3.2 подано аналіз інвестиційної привабливості для проєктів ПрАТ «ВФ Україна» на макро- та мікрорівнях, що сприяє підвищенню конкурентних переваг.

Таблиця 3.2 – Фактори інвестиційної привабливості для проєктів ПрАТ «ВФ Україна», що сприяє підвищенню конкурентних переваг

Рівень	Короткотермінові фактори	Довготермінові фактори
Україна	Зниження інфляції до 2026 р. з показником 4,0% та зменшення вартості позикового капіталу; зміцнення національної валюти (гривні) до долара США та євро, що буде здешевлювати імпортне обладнання; програми міжнародної фінансової допомоги та відновлення інфраструктури, що створюють додатковий попит на телеком-послуги та цифрові рішення; зростання попиту на послуги зв'язку на звільнених територіях України, що може створювати швидке розширення абонентської бази	Економічне відновлення післявоєнних дій; диверсифікація економіки та зниження залежності від сировинних секторів; цифровізація економіки та суспільства; Інтеграція України до європейських структур та єдиного цифрового сервісу ЄС. Розширення можливостей для міжнародного роумінгу та співпраці
Телекомунікаційна галузь	Низька чутливість до погіршення ринкової кон'юнктури в порівнянні з іншими галузями, стабільний виторг від базових послуг; низька вартість послуг зв'язку у загальних витратах домогосподарств та бізнесу – стійке становище на ринку та потенціал для зростання ARPU (середній дохід з абонента) через додаткові сервіси; зростання проникнення широкосмугового доступу до інтернету та мобільного зв'язку у селах	Четверта промислова революція, активний розвиток IoT та впровадження поширення покриття 5G; зміна структури попиту на користь цифрових послуг та продуктів, збільшення доходу з одного клієнту за рахунок нових сервісів
ПрАТ «ВФ Україна»	Лідерські позиції в сегментах мобільного зв'язку; сильна клієнтська база та впізнаваний бренд; розгалужена мережева інфраструктура (понад 12 млн. домогосподарств користуються з'єднанням через оптиковолокнові мережі, широке покриття мобільного зв'язку); технологічна перевага та лідируючі позиції у сегменті B2C; значний чистий грошовий потік та грошовий прибуток (2024 р. – 3838,247 млн грн), які створюють сильні фінансові можливості для розвитку	Присутність на перспективних ринках (IoT, Big Data, FinTech, Cloud Services), можливість розвитку високомаржинальних продуктів та рішень; лояльна клієнтська база та фокус на підвищення клієнтського сервісу, зниження відтоку абонентів; організаційна трансформація (діджиталізація, оптимізація процесів); фокус на підвищенні ефективності, подальше скорочення витрат та підвищення рентабельності за рахунок інноваційних підходів (ШІ, Big Data в управлінні); венчурний фонд та інвестиції у стартап

3.2 Впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту у ПрАТ «ВФ Україна»

В умовах зростаючої конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг та постійного збільшення потреби абонентів у більш швидкісному доступі до мобільних даних, розглянемо впровадження покриття 5G в Україні, як стратегічно важливий напрямок розвитку для ПрАТ «ВФ Україна». Однією з ключових переваг 5G є підтримка масштабного розгортання Інтернету речей. Завдяки високій швидкості передачі даних та пропускну здатності, 5G дозволяє підключати велику кількість пристроїв одночасно, забезпечуючи їх стабільну роботу. Це матиме значний позитивний вплив на розвиток розумних систем у таких галузях, як будівництво, транспорт та медицина.

Таблиця 3.3 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інвестиційного проєкту, млн грн

Види робіт	Сума
1. Вартість ліцензій на радіочастотний спектр 5G	1150,25
2. Придбання базових станцій 5G (RAN)	150,6
3. Модернізація та розширення опорної мережі (Core Network) 5G	725,1
4. Волокно-оптична інфраструктура (Backhaul/Fronthaul) та її модернізація	755,25
5. Будівельно-монтажні роботи, підключення до електромереж	499,4
6. Навчання персоналу, R&D, консалтинг	345
7. Маркетинг та комерційний запуск	390,05
Всього:	4015,65

Таблиця 3.4 – Фінансові результати та оцінка ефективності інвестиційного проєкту для ПрАТ «ВФ Україна», млн грн

Показник	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.	2032 р.
Виручка від реалізації	12180	12915	26122	30704	35866	40560
Змінні витрати	2902,46	2931,06	5047,14	5776,33	6491,22	7249,01
Постійні витрати без амортизації	5227,686	5279,191	9090,509	10403,869	11691,476	13056,340
Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків	4049,85	4704,75	11984,35	14523,80	17683,30	20254,65
Амортизація	87,850	87,850	87,850	87,850	87,850	87,850
Прибуток до нарахування відсотків і податків	3962,000	4616,900	11896,500	14435,950	17595,450	20166,800
Процентні платежі	213,963	191,866	165,571	134,280	97,043	52,731
Прибуток до нарахування податку на прибуток	3748,037	4425,034	11730,929	14301,670	17498,407	20114,069
Податок на прибуток	674,647	796,506	2111,567	2574,301	3149,713	3620,532
Чистий прибуток	3073,390	3628,528	9619,362	11727,370	14348,694	16493,537
Оборотні активи	1885,116	2554,538	9744,570	12732,834	16949,233	22022,566
Чистий грошовий потік	-6779,04	7311,32	13170,17	15213,86	17763,24	19831,67
Дисконтований грошовий потік	-6779,038	5162,997	7815,385	7586,675	7443,674	6983,571
Акумуляований грошовий потік	-6779,038	-1616,042	1036,347	807,637	664,636	204,533
Оцінка ефективності інвестицій						
NPV	36850,725					
IRR	14%+ 1,587633028= 15,588					
Дисконтований термін окупності	складає повні п'ять років плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2033 р. до суми акумуляованого грошового потоку на кінець 2032 р. до: $5 + 664,636 / 6983,571 = 4,905$ року з початку виробництва проекту.					

На основі фінансових звітностей ПрАТ «ВФ Україна» проведено аналіз інвестиційного проекту з впровадження технології 5G. Проект передбачає фінансування за рахунок власного 3838,247 млн грн та залученого капіталу 177,403 млн грн. Загальна сума капіталу, задіяного у проекті, становить 4015,65 млн грн.

Прогнозовані фінансові результати дають позитивний сигнал, зокрема, виручка від реалізації зростає з 12180 млн грн у 2027 р. до 40560 млн грн у 2032 р., а чистий прибуток також демонструє позитивну динаміку, збільшуючись 3073,390 млн грн до 16493,537 млн грн за той же період. Дисконтований грошовий потік стає позитивним вже у 2028 р. 5162,997 млн грн, тим часом акумульований грошовий потік у 2029 р. – 1036,347 млн грн, що вказує на швидке повернення початкових інвестицій. Інвестиційний проєкт є привабливим, адже чистий приведений дохід (NPV) становить 36850,725 млн грн, внутрішня норма прибутковості (IRR) становить 15,59% та дисконтований термін окупності – 4,905 року.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, зазначимо, що було розглянуто та рекомендовано для підприємства стратегію, яка спрямована на розробку і впровадження покриття мережею 5G. Це дає можливість вийти на новий ринок для України, забезпечити високою якістю послуг споживачів, розширити спектр пропозицій та підвищити конкурентоспроможність. Для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту ПрАТ «ВФ Україна» планує залучити власні кошти у розмірі 3838,247 млн грн, а також використати залучений капітал 177,403 млн грн. Оцінка ефективності стратегії була проведена за основними показниками: NPV, IRR та дисконтований термін окупності. Значення чистого інвестиційного потоку складає 36850,725 млн грн, при розмірі власних коштів 3838,247 млн грн, що стверджує про ефективність даного проєкту. Показник внутрішньої норми доходності дорівнює 15,59%, дисконтований термін окупності складає 4,905 років.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формуванні стратегії конкурентоспроможності підприємства. Виходячи з цього, можемо зробити наступні висновки. Сучасні умови змушують нас швидко та ефективно розробити стратегію та стратегічний план, це спричинено необхідністю забезпечення конкурентних переваг та довгострокової перспективи розвитку підприємства. Застосування стратегічного управління та планування дозволяє зменшити негативні наслідки невизначеності та мінімізувати ризики для підприємства. Зокрема, дає можливість зосередитися на вивченні цих факторів, врахувати мінливість і на основі отриманої інформації приймати обґрунтовані стратегічні та тактичні рішення.

У роботі розглянуто актуальні методи, що дозволяють всебічно оцінити позиції компанії на ринку. Окремо розглянуто сучасні методи: підходи з використанням Big Data та ШІ, методи з використанням та розробкою нейронних мереж, SPACE-аналіз та метод інтегральної оцінки.

На конкурентоспроможність підприємства впливає безліч зовнішніх та внутрішніх факторів, основним з яких є повномасштабне вторгнення на територію України. Зауважимо, що події які відбуваються в Україні мають глобальний характер, що негативно позначаються на виробничих процесах та динаміці прибутковості в цілому. Розвиток телекомунікаційних послуг є критично важливим для України під час воєнного стану для забезпечення зв'язку між військовими, органами влади та населенням. Інвестиції в телекомунікаційну галузь є питанням національної безпеки та економічної стабільності.

Було проведено аналіз зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» за показниками: :SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, аналіз конкурентоспроможності підприємства методом конкурентних переваг Портера, методом експертної оцінки та побудовою матриці БКГ , можемо бачити що за результатами аналізу SWOT- та SPACE-аналізу підприємство має значну кількість переваг на ринку телекомунікаційних послуг та займає лідируючі позиції. Також підприємство має низку переваг, через постійне впровадження інноваційних проєктів (Big Data Lab, тестування 5G), зокрема з тим є загрози, найважливіше з яких є нестабільне положення в країні. Було сформовано цілі для ПрАТ «ВФ Україна» та відповідні задачі, задля закріплення лідируючих позицій на ринку.

Згідно з аналізом за матрицею БКГ показав, що послуги мобільного зв'язку абонентам є ключовими, та потребують подальших інвестицій. Також ПрАТ «ВФ Україна» активно розширює свій портфель активів та посилює стратегічне партнерство з дочірніми компаніями для зміцнення своїх ринкових позицій. Фінансовий аналіз свідчить про успіхи компанії у збільшенні доходів та інвестицій, незважаючи на значні виклики, особливо у 2024 р. Виручка від надання послуг поступово зростала, досягнувши 22 674,394 млн грн у 2024 р., зі зростанням на 11,89%. Це супроводжується збільшенням середньої ціни пакету послуг до 300 грн. Особливо сприятливим був 2023 р., коли ПрАТ «ВФ Україна» продемонструвало значне зростання чистого прибутку до 5084,340 млн грн, а також покращення показників рентабельності, зокрема рентабельності активів – 15,52% та рентабельності власного капіталу – 68,27%. В той час, фінансовий аналіз виявляє критичні показники у 2024 р., що негативно впливають на фінансову стійкість компанії. Зокрема, можемо спостерігати різке зниження показників ліквідності: коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився до 0,17 (порівняно з 1,39 у 2023 р.), а коефіцієнт швидкої ліквідності – до 0,24, що вказує на ускладнення ситуації з погашенням короткострокових зобов'язань.

Збільшення кредиторської заборгованості до 18920,196 млн грн та від'ємне значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами (-0,286) у 2024 р. вказують на зростаючу залежність підприємства від залучених коштів.

Задля закріплення лідируючих позицій на ринку ПрАТ «ВФ Україна», було рекомендовано формування стратегії для підвищення конкурентоспроможності, яка спрямована на розробку і впровадження покриття мережею 5G. Обрана стратегія може бути реалізована протягом 2025-2026 рр.

Для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту підприємство планує залучити власні кошти у розмірі 3838,247 млн грн та залученого капіталу 177,403 млн грн. Загальний обсяг капіталу, необхідного для реалізації проєкту, дорівнює 4015,65 млн грн. Рекомендована ресурсна стратегія сприяє створенню нових робочих місць та поповненню державного бюджету через соціальні відрахування, тому має соціальну значимість, що дає позитивну характеристику. Оцінка ефективності стратегії була проведена за основними показниками: NPV, IRR та дисконтований термін окупності. Значення чистого інвестиційного потоку складає 9350,866 млн грн, при розмірі власних коштів 36850,725 млн грн, що стверджує про ефективність даного проєкту. Показник внутрішньої норми доходності дорівнює 15,59%, дисконтований термін окупності складає 4,905 років.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Байрачна О. К., Ірина В. К. Використання штучного інтелекту та BIG DATA в управлінні туристичними напрямками. *Technology*. 2024. № 9.3 С. 252–255. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/ujae_2024_r03_a44.pdf
2. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.21-22.35](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21-22.35)
3. Богашко О.Л., Лазаренко О.В. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства. матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Херсон - Кропивницький, 24 квітня 2024) «Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження». 2024. С. 295–299. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/16869/1/Teoretychni_zasady.pdf
4. Воловельська І.В., Старченко Я. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 134-138. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287270>
5. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 4 (68). С. 83 – 88. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.9>
6. Гамова О.В. Дослідження основних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування та визначення їх особливостей. *Вісник*. 2019. № 1249. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/VKNU-ES-2019-N6.pdf#page=249>
7. Гладинець Н. Ю. SWOT-аналіз як запорука успішного функціонування компанії. 2024. URL: <http://dspace->

s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12107/1/SWOT_analysis_as_a_key_to_the_successful_functioning_of_a_company.pdf

8. Голда Н. Конкуентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку. *Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава»*. 2021. № 25. С. 602–609. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38868/5/21gnmksr.pdf>

9. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2020/14.pdf

10. Дунда С. П., Тарануха А. В. Формування альтернативних стратегій підприємства методом динамічного SWOT-аналізу. *Наукові праці НУХТ*. 2021. Т.27, №6. С. 65–72. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d0e16a6e-b0fa-489f-8ffb-011e95e26026/content>

11. Дячук Н. В. Мовні технології штучного інтелекту в завданнях автоматичного анотування текстів. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. 2024. № 182. С. 320–327. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/43013/1/1.pdf>

12. Ігнатенко М. М., Мармуль Л. О., Романюк І. А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. *Економічний вісник університету*. 2023. № 57. С. 45–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2023_57_7

13. Коваленко О. В., Лихойванова А. О. Особливості експрес-аналізу фінансового стану підприємства. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*.

2020. № 1(02). С. 65–72. URL:
<https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/91/78>

14. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788>

15. Котвицька Н. М., Овсієнко Н. В., Шарова С. В. Засади формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств телекомунікаційних послуг. 2025. URL:
<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/21015/1/kotvytska.pdf>

16. Кромкач В. Роль комп'ютерного зору в сучасному світі: досягнення, виклики та перспективи. *Information Technology: Computer Science, Software Engineering and Cyber Security*. 2024. № 2. С. 79–87. URL:
<https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/it/article/view/589/521>

17. Максимець Ю. В., Кушнір О. Л. Маркетингові стратегії підприємства: аналіз, планування та впровадження. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-04>

18. Манзій О. С., Сенік Ю. А., Пелех В. Р., Сенік А. П., Андрейчук С. К. Використання нейронних мереж для задач інвестиційного аналізу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 87. С. 163-174. URL:
https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45101/2/GEJ_2024v87n2_Manziy_O-Use_of_neural_networks_for_163-174.pdf

19. Мартинюк І. Основна конкурентоспроможність підприємств майбутнього: цифрова та інтелектуальна трансформація. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах». 2022: С. 159–161. URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39294/2/FMNECPS_2022_Martyniuk_I_Companies_of_the_future_159-161.pdf

20. Морозова П. SWOT-аналіз як метод стратегічного планування. Збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації» 2023. С. 95–96. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/11749/1/%D0%97%D0%9A-2023-95-96.pdf>

21. Москалюк Г. О., Збиковська Н. О. SPACE-аналіз як метод оцінювання корпоративної соціальної відповідальності задля поліпшення потенціалу стратегічного розвитку підприємства. *Науковий вісник*. 2023. № 87. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/304-305/pdf/NV_ONEU_3-4_2023_\(on-line\).pdf#page=87](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/304-305/pdf/NV_ONEU_3-4_2023_(on-line).pdf#page=87)

22. Нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку в підприємницькій сфері. Міністерство Фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja>

23. Офіційний сайт Mob.ua – Карта покриття 3G та 4G в Україні. URL: <https://www.mobua.net/maps/?pos=49.560935,31.353893,6>

24. Офіційний сайт ПрАТ «ВФ Україна». URL: <https://www.vodafone.ua/>

25. Поліщук О. К. Роль та місце BIG DATA в діджиталізації аналітичних процесів. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*. 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11373/9492>

26. Реєстрація підприємств. Офіційний сайт YouControl.Market. URL: <https://catalog.youcontrol.market/telekomunikatsii>

27. Ромашко С. М. Конкуренція на ринку телекомунікаційних послуг як фактор інформаційної безпеки у військовий час. 2023. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/11213/1/243.pdf>

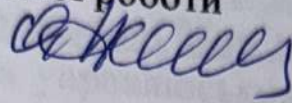
28. Токар К.С. Конкуентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 11 (27). С. 387–399. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-387-399](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-387-399)
29. Туровський Я. С., Чижмотря О. Г. Перспективи використання нейронних мереж у фондовому інвестуванні. 2023. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/df44c18c-3aa1-4f38-8040-b83f09c5cde8/content>
30. Фінансові результати ПрАТ «ВФ Україна». URL: <https://clarity-project.info/edr/14333937/yearly-finances>
31. Халімон Т. М., Рожкова Я. В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. *Економіка. Менеджмент*. 2021. С.26–32. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2530/2431>
32. Храпкіна В.В., Управління конкурентоспроможністю підприємств. 2020. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c7d3f4da-6c47-493d-b57a-cfc9cc9ac6c8/content>
33. Шевчук А.А. Удосконалення методичних підходів до визначення стратегії розвитку підприємства методом SPACE-аналізу. 2021. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8f2aed05-fb7e-40b8-a307-37b7d83f95fc/content>
34. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Розвиток технологій big data в умовах цифрових трансформацій. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 60–68. DOI: [10.32702/2306-6792.2021.9-10.60](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.9-10.60)

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».

Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості

Науковий керівник дипломної роботи

проф., д.е.н.



О.І. Амоша

Рецензія на кваліфікаційну роботу
студентки групи 073-21-1
спеціальності 073 Менеджмент

Міхальнової Мар'яни Олександрівни

на тему: : Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Актуальність постановки і розроблення завдань Формування стратегії конкурентоспроможності забезпечує підприємству можливість цілісного стратегічного розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища та тенденцій ринку. Реалізація такої стратегії сприяє розширенню споживчого сегменту, освоєнню нових ринкових ніш, впровадженню інноваційних рішень та підвищенню рівня задоволеності цільової аудиторії. В умовах життєво важливого телекомунікаційного сектору України, формування конкурентної стратегії, що включає потенційний вихід на нові ринки, є одним із ключових управлінських рішень для забезпечення ефективності підприємства.

Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі: в процесі дослідження використані традиційні способи та наукові методи аналізу (табличного, статистичний, порівняння, графічний, моделювання), обробка даних з використанням персональних ЕОМ.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у дипломній роботі належно обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Міхальова Мар'яна Олександрівна активно брала участь у формуванні теоретичних підходів і розробці прикладного інструментарію, продемонструвавши навички аналітичного мислення та стратегічного бачення.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Міхальова М.О., вміло аргументувала свої положення, демонструючи високу грамотність викладу та оформила його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» та методичними рекомендаціями до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальності 073 Менеджмент

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Доцільно було б деталізувати специфіку реалізації інноваційного проекту з урахуванням політичних та економічних ризиків.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).

Рекомендовано до захисту
доцент кафедри ЕЕК _____ *Д. П. Кабаченко*
(Місце роботи та посада рецензента) (підпис) (ініціали та прізвище)