

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
Кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Никитюк Регіни Ігорівни

академічної групи 073-20-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження інновацій у сфері послуг (за матеріалами ПрАТ «ВФ Україна»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я			
Рецензент				
Нормоконтролер	Швець В.Я			

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 20 » травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Никитюк Р.І. академічної групи 073-20-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження інновацій у сфері послуг (за матеріалами ПрАТ «ВФ Україна»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади запровадження інновацій у сфері послуг	20.05.2024 – 28.05.2024
Аналітичний	Аналіз діяльності ПрАТ «ВФ Україна» в умовах конкурентного середовища	29.05.2024 – 10.06.2024
Рекомендаційний	Впровадження інноваційного проекту в діяльність ПрАТ «ВФ Україна»	11.06.2024 – 20.06.2024

Завдання видано

Швець В.Я.

(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання

Никитюк Р.І.

(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Теоретичні засади запровадження інновацій у сфері послуг.....	7
1.1 Аналіз категорії «інновація» в управлінському середовищі.....	7
1.2 Дослідження процесу інноваційної діяльності організації.....	9
1.3 Актуальність застосування інновацій у сфері послуг під час війни	15
2 Аналіз діяльності ПрАТ «ВФ Україна» в умовах конкурентного середовища	20
2.1 Загальні характеристика компанії.....	20
2.2 Аналіз діяльності підприємства в конкурентних умовах.....	25
2.2.1 Аналіз конкурентоспроможності підприємства із врахуванням впливу зовнішнього середовища	25
2.2.2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства із врахуванням впливу внутрішнього середовища	34
2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства.....	41
3 Впровадження інноваційного проєкту в діяльність ПрАТ «ВФ Україна».....	52
3.1 Обґрунтування впровадження у діяльність ПрАТ «ВФ Україна» музикального стримінгового сервісу	52
3.2 Впровадження інноваційного проєкту у роботу ПрАТ «ВФ Україна»	53
3.3 Оцінка ефективності впровадження музикального стримінгового сервісу у діяльність ПрАТ «ВФ Україна»	60
Висновки.....	63
Список використаних джерел.....	67
Додаток А	72

ВСТУП

Перш за все, актуальність впровадження інновацій у сфері послуг можна аргументувати високим рівнем конкуренції між підприємствами у сучасному світі. Такий рівень суперництва зумовлений тим фактом, що нині ринки борються за вільну конкуренцію, тобто заохочується розвиток підприємництва та поява все більше нових гравців. Очевидно, що з більшою кількістю суперників все складніше зацікавити та утримати покупця. А тому ведення інноваційної діяльності стало б в нагоді, щоб шляхом запровадження нових ідей виділити свою компанію з-поміж інших.

Іншою причиною застосування інновацій у діяльності підприємства, що функціонує у секторі послуг, є необхідність вчасно та швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Сучасний світ перманентно змінюється під впливом політичної ситуації, економічних тенденцій, технологічного розвитку тощо. І до того ж, далеко не завжди такі зміни є позитивними. А тому, будь-яке підприємство має вміти пристосуватися до нових умов щоб бути в змозі й далі працювати.

В решті-решт, для підприємства сфери послуг надзвичайно важливо вести інноваційну діяльність через специфічність послуг, їхню принципову відмінність від матеріальних товарів. Послуги характеризуються нематеріальністю, невідчутністю та одночасністю виробництва і споживання. Це створює додаткові виклики для компаній, що представляють цю сферу, оскільки споживачі не можуть заздалегідь оцінити якість послуг так, як вони це роблять з товарами. Тому у випадку, якщо склалася форс-мажорна обставина, компаніям сектору послуг доцільно запровадити інновацію, прийняти безпрецедентне рішення.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інновацій у сфері послуг.

Для досягнення поставленої мети, в кваліфікаційній роботі було виконано

такі завдання:

- проаналізовано сутність поняття «інновація» в управлінському середовищі;
- досліджено процес інноваційної діяльності підприємства;
- аргументовано актуальність запровадження інновацій на підприємствах сфери послуг в умовах війни;
- проведено загальну характеристику ПрАТ «ВФ Україна»;
- проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ ПрАТ «ВФ Україна» в умовах конкурентного впливу;
- проведено фінансово-економічний аналіз ПрАТ «ВФ Україна»;
- сформовано та обґрунтовано ідею інноваційного проєкту ПрАТ «ВФ Україна»;
- оцінена ефективність запропонованого проєкту ПрАТ «ВФ Україна».

Об'єкт розроблення – обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження інновацій у сфері послуг.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження інновацій у сфері послуг ПрАТ «ВФ Україна».

В процесі написання кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: узагальнення, порівняння, систематизація, ілюстративні схеми та діаграми, табличний, статистичний, проєктний підхід та методи аналізу: PEST-аналіз, TOWS-аналіз, модель п'яти конкурентних сил Портера, матриця БКГ, аналіз конкурентного середовища експертним методом, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні на підприємстві сфери послуг інноваційного проєкту зі створення музикального стримінгового сервісу «Vodafone Music» у ПрАТ «ВФ Україна». При інвестиціях у розмірі 52,802 млн грн, які складаються на 70,77% з власного капіталу (37,367 млн грн) і на 29,23% з залучених коштів (15,435 млн грн) та наявних чистих грошових потоків, NPV дорівнює 7,802 млн грн, та є

позитивним, що свідчить на користь ефективності інноваційного проєкту. Показник IRR дорівнює 36,77% і перевищує вартість власного капіталу на 13,77%. Дисконтований термін окупності менше за тривалість реалізації проєкту і дорівнює 4,09 років.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи – публікація тез доповіді на конференцію – Никитюк Р.І., наукові керівники Швець В.Я., Іванова М.І. Інноваційна складова діяльності підприємства як гарантія надання послуг в умовах війни. «СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА, ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ» - 2024: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя, 16-17 травня 2024 р.). – З.: НУ «ЗП», 2024.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СФЕРІ ПОСЛУГ

1.1 Аналіз категорії «інновація» в управлінському середовищі

Етимологічно, поняття «інновація» бере свій початок з латинської мови від слова «novation» (створення чогось нового, оновлення) [1], а дослідженням інновації у рамках економічної теорії вперше зайнявся відомий вчений Й. Шумпетер [2]. У 1911 р. він у своїй книзі «Теорія економічного розвитку» визначив інновацію як реалізацію нових комбінацій засобів виробництва у п'яти можливих ситуаціях [2, 3]:

- 1) виробництво нового товару або товару нової якості;
- 2) запровадження нової галузі, методу виробництва, практично невідомого у даній сфері або нового способу комерційного використання товару;
- 3) освоєння нового ринку, де відповідна галузь ще не була представлена, не зважаючи на те чи існував до цього цей ринок, чи ні;
- 4) отримання нових джерел сировини або напівфабрикатів, не зважаючи на те чи існувало до цього це джерело, чи ні;
- 5) проведення реорганізації, наприклад, створення монополії або, навпаки, її ліквідація.

У подальшому, питанням трактування поняття «інновація» займався безмежний ряд науковців з різних галузей дослідження. Як результат, для розуміння категорії було виділено як мінімум три різних фундаментальних підходи [4]:

- 1) об'єктний (результатний) – інновація розглядається як результат діяльності зі створення та впровадження нововведень у формі вдосконалених чи нових товарів, технологій їхнього виробництва, підходів до управління на всіх етапах виробництва та реалізації товарів, що сприяють розвитку та

зростанню ефективності діяльності підприємств;

2) процесний – інновація є процесом застосування у певній галузі діяльності результатів інтелектуальної праці, технологічних розробок, задачею яких є вдосконалення соціально-економічної діяльності;

3) трансформаційний (змінний) – інновацію визначають трансформацією в стартовій структурі виробничого механізму, переходом від внутрішньої структури до нового стану, що призводить до змін з позитивними та негативними соціально-економічними наслідками у роботі компанії.

На рисунку 1.1 коротко описані перераховані вище підходи.



Рисунок 1.1 – Підходи до трактування категорії «інновація»

У таблиці 1.1 зведено приклади визначення поняття «інновація» на базі кожного з трьох раніше загаданих підходів.

Проаналізувавши наукові трактування категорії, можна сформулювати власне: інновація – це результативні зміни на будь-якому етапі функціонування підприємства, впроваджені з метою покращення ефективності його діяльності. Такі зміни можуть бути втілені у нових благах або оновленні характеристик старих, нових методах виробництва, ціноутворення та реалізації, підходах до управління та інше.

Таблиця 1.1 – Приклади визначення поняття «інновація»

Підхід	Автор	Визначення
1	2	3
Об'єктний	ЗУ «Про інноваційну діяльність» [5]	Інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери
	О.І. Олійник [2]	Інновація – це кінцевий продукт будь-якої сфери діяльності людини, створений заново або вдосконалений на основі попереднього, який, порівняно з іншими продуктами, має вищі кількісно-якісні показники і перспективу подальшого впровадження чи використання
	О.П. Воробйова [6]	Інновація є результатом процесу цілеспрямованої якісної зміни об'єкта суб'єктом, котрий володіє елементами новизни. Вона віддзеркалює творчий процес створення нової техніки, технології, організаційної структури і т. п.
Процесний	Д.Ю. Шестаков [7]	Інновація – це процес, проєкт або методологія розробки, впровадження або реалізації нових пристроїв, методів або матеріалів з метою комерціалізації або досягнення практичних цілей
	В.В. Кононова, О.В. Мілінчук [8]	Інновація – це процес використання знання та інформації для створення і впровадження чогось нового і корисного
Трансформаційний	Й. Шумпетер [3]	Інновація – це застосування нових комбінацій засобів виробництва
	С.М. Семенова, О.В. Фоміна, О.А. Мошковська [9]	Інновація – це нововведення, що полягає у використанні нового або якісно вдосконаленого продукту, товару, послуги або процесу, організаційного чи маркетингового методу, організації робочих місць або зовнішніх зв'язків у діяльності підприємства

1.2 Дослідження процесу інноваційної діяльності організації

Впровадження інновацій на підприємстві відбувається у рамках його інноваційної діяльності. Загалом, поняття «інноваційна діяльність підприємства» можна трактувати як частину загальної діяльності підприємства, яка передбачає розробку нових інноваційних проєктів та виробництво нових продуктів на визначеному етапі життєвого циклу інноваційного процесу, удосконалення існуючих товарів, робіт, послуг, техніки та технологій, а також появу пов'язаних з цим додаткових результатів діяльності (відкриття, теоретична розробка, винахід, новинка, нововведення, інновація), реалізацію їх

на ринку та/або використання для власних потреб, враховуючи власні можливості та вимоги зовнішнього середовища з метою нарощення власного потенціалу підприємства [10]. З визначення стає зрозуміло, що від ефективності функціонування інноваційної діяльності на підприємстві напряду залежить його економічний результат, а подекуди й можливість існування. Регулярне та успішне запровадження інновацій на підприємстві крайне необхідне для того, щоб відповідати умовам сучасного ринку, який перманентно змінюється та розвивається: споживачі стають дедалі вибагливішими, а конкуренція та обмеження – жорстокішими.

На підприємстві можуть бути впроваджені різноманітні інновації, які зазвичай класифікують за групами відповідно до ознак, наведених в таблиці 1.2. Але варто зауважити, що інновація одночасно може належати до декількох класифікаційних груп.

Таблиця 1.2 – Класифікація інновацій на підприємстві [11, 12]

Ознаки класифікації	Види інновацій
1	2
За предметним змістом	- продуктові; - технологічні; - управлінські; - ринкові
За частотою застосування	- разові; - циклічні;
За стадією впровадження	- на стадії стратегічного маркетингу; - на стадії НДДКР; - при організаційно-технологічній підготовці виробництва; - на виробництві; - у маркетинговій діяльності; - у виробничому сервісі
За сферою застосування	- виробничі; - фінансово-економічні; - управлінські; - маркетингові; - екологічні
За рівнем новизни	- радикальні; - ординарні; - модернізаційні
За кінцевим адресатом	- для виробника; - для споживача; - для суспільства

Кінець таблиці 1.2

1	2
За інноваційною формою	<ul style="list-style-type: none"> - патенти, винаходи, відкриття; - раціоналізаторські пропозиції; - ноу-хау; - емблеми, торгові марки, торгові знаки; - нові документи з наявним описом технологічних, виробничих, управлінських процесів, конструкцій, структури, методів тощо
За видом отриманого від впровадження інновації ефекту	<ul style="list-style-type: none"> - ті, що мають науково-технічний ефект; - ті, що мають соціальний ефект; - ті, що мають екологічний ефект; - ті, що мають економічний ефект; - ті, що мають інтегральний ефект

Оскільки інноваційна діяльність підприємства вважається процесом, то для більш ефективного його управління його поділяють на логічні етапи. На рисунку 1.2 наведено один з варіантів поділу такого процесу на шість основних етапів.

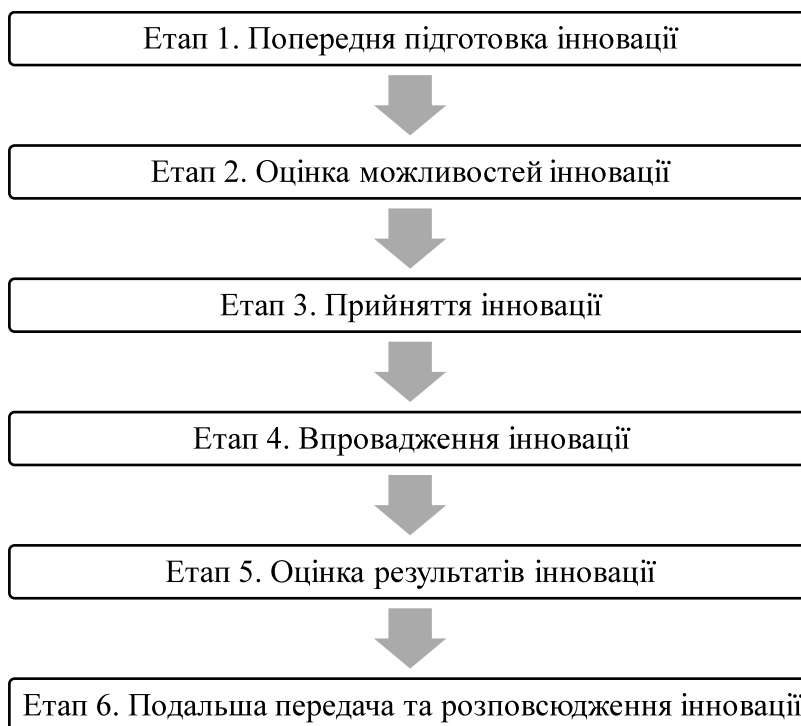


Рисунок 1.2 – Етапи впровадження інновацій на підприємстві [13]

Згідно джерелу [13], процес впровадження інновацій на підприємстві розпочинається з їхньої попередньої підготовки, яка полягає в обговоренні

сукупності новаторських ідей вченими, інженерами та маркетологами компанії. Фахівці, засновуючись на власному попередньому досвіді діяльності, шукають потенційні сфери для запровадження інновацій. Відібравши потенційні інноваційні проєкти, далі оцінюється їхня технічна, економічна, комерційна та організаційна доцільності, аналізуються ризики та можливості, що пов'язані з впровадженням даних інновацій. На наступному етапі розпочинається фаза офіційної розробки інноваційного проєкту. Тут здійснюється остаточне затвердження плану інновації та формується проєктна пропозиція в письмовій формі, складається робоча група та назначається її керівник, затверджується кошторис, розраховують терміни впровадження проєкту. Після схвалення відбувається його інтенсивна реалізація в реальному житті. По завершенню впровадження інновації проводиться оцінка економічної ефективності проєкту, яка, зазвичай, полягає в порівнянні витрачених ресурсів та отриманих результатів. На кінцевому етапі інновація впроваджується в повсякденну практику підприємства та може бути розповсюджена на інші підрозділи чи ринки.

Здатність до розвитку інноваційної діяльності підприємства називають його інноваційним потенціалом, який визначається сукупністю можливостей та ресурсів, наявних для впровадження новаторських ідей [14]. Формування інноваційного потенціалу компанії відбувається під впливом низки факторів, перелік та сутність яких наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Фактори впливу на інноваційний потенціал підприємства [15–19]

Фактори		Зміст
1		2
Внутрішні	Маркетинговий	Імідж організації, якість маркетингових досліджень, цінова політика, ринки збуту, інструменти комунікації
	Організаційно-технічний	Розмір організації та сфера діяльності, методи управління, ступінь керівничої компетенції, розвиненість інформаційної системи, системи планування, організації, мотивації та контролю, ступінь інноваційної спрямованості, наявні технічні засоби, рівень автоматизації процесів, сучасність технологій, ступінь оновлення та екологічність основних засобів

Кінець таблиці 1.3

1		2
Внутрішні	Фінансово-інвестиційний	Наявність власних фінансових ресурсів, можливість використання зовнішніх джерел фінансування, структура капіталу, кредитна репутація, фінансова стабільність, значення коефіцієнтів автономії, рентабельності, фінансового ризику, ліквідності, зносу основних засобів, структура витрат
	Науковий	Наявність об'єктів інтелектуальної власності (патенти, ноу-хау), володіння ліцензійними правами, проведення наукових досліджень, партнерство з науковими установами
	Кадровий	Рівень кваліфікації та освітній рівень кадрів, здатність персоналу до навчання, ступінь його готовності до змін на підприємстві, розвиненість системи мотивації персоналу, ступінь його інноваційної творчості та оригінальності, рівень продуктивності, здатність використовувати ринкові можливості
Зовнішні	Галузево-регіональний	Ступінь галузевого технологічного розвитку, її інвестиційний клімат, рівень державної підтримки, регіональний та галузевий інноваційні потенціали, лояльність ринку до змін
	Оточення	Споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, інвестори, фінансові заклади, державні органи, наукові установи, громадські організації
	Політичний	Воєнні дії, зовнішньо-економічні відносини, інноваційна політика держави, державна науково-дослідницька політика, законодавче регулювання інноваційної та науково-дослідницької діяльності, ступінь захисту інтелектуальної власності
	Економічний	Стан державної економіки, державний інвестиційний клімат, курс валют, темпи інфляції, розвиток сфери фінансових послуг, відсоткові ставки, державні витрати на науково-дослідницьку роботу
	Соціально-культурний	Загальний рівень та структура освіти населення, рівень безробіття, структура зайнятості, демографічні тенденції, якість життя, рівень консервативності/новаторства населення
	Технологічний	Державний технологічний розвиток, інфраструктурний стан, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, наявність науково-дослідницьких установ
	Екологічний	Клімат, географічне розташування, природні умови, законодавство з охорони довкілля, екологічні стандарти та норми

Для оцінки інноваційного потенціалу підприємства існує велика кількість підходів та методів. Але у рамках даної роботи розглянемо класичний детальний підхід, при якому інноваційний потенціал організації оцінюється за системою показників з ціллю виявлення можливості здійснення конкретного проєкту [17]. Система показників, що застосовується передбачає фрагментацію інноваційного потенціалу на ринковий, кадровий, фінансовий, матеріально-технічний, нематеріальний та інформаційний потенціали. Детальніше наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Система показників оцінки інноваційного потенціалу підприємства [17, 20]

Складова	Показник	Формула
1	2	3
Ринкова	Показники освоєння нової продукції	Середньозважена оцінка факторів, що формують ринковий потенціал: $RP = \sum a_i * \Phi_i$, - a_i – питома вага і-го фактору у РП; - Φ_i – числове значення фактору, який формує РП
	Частка інноваційної продукції в загальному обсязі промислової продукції	
	Рентабельність інноваційної продукції	
	Конкурентоспроможність нової продукції	
Кадрова	Питома вага науково-технічних працівників з науковим ступенем	$K_{\text{наук.ст.}} = \frac{Ч_{\text{наук.ст.}}}{Ч_{\text{НТ}}}$, - $Ч_{\text{наук.ст.}}$ – чисельність працівників з науковим ступенем (доктор наук, PhD); - $Ч_{\text{НТ}}$ – загальна чисельність науково-технічних працівників
	Питома вага персоналу, зайнятого в НДДКР	$K_{\text{НДДКР}} = \frac{Ч_{\text{НДДКР}}}{Ч_{\text{заг.}}}$, - $Ч_{\text{НДДКР}}$ – чисельність персоналу, зайнятого в НДДКР; - $Ч_{\text{заг.}}$ – загальна чисельність персоналу підприємства
	Рівень професіоналізму науково-технічного персоналу	$K_{\text{проф.}} = \frac{Ч_{\text{в.о.}}}{Ч_{\text{НТ}}}$, - $Ч_{\text{в.о.}}$ – чисельність працівників з базовою вищою освітою
	Рівень підвищення кваліфікації науково-технічного персоналу	$K_{\text{підв.кв.}} = \frac{Ч_{\text{підв.кв.}}}{Ч_{\text{НТ}}}$, - $Ч_{\text{підв.кв.}}$ – чисельність науково-технічних працівників, які підвищили кваліфікацію у звітному році
	Питома вага наукових публікацій щодо стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства	$K_{\text{наук.публ.}} = \frac{П_{\text{ін.}}}{П_{\text{заг.}}}$, - $П_{\text{ін.}}$ – кількість публікацій щодо стратегічного напрямку інноваційного розвитку підприємства; - $П_{\text{заг.}}$ – загальна кількість публікацій у звітному періоді
	Питома вага витрат на НДДКР у загальній сумі витрат підприємства	$K_{\text{в.НДДКР}} = \frac{В_{\text{НДДКР}}}{В_{\text{заг.}}}$, - $В_{\text{НДДКР}}$ – витрати на проведенні НДДКР; - $В_{\text{заг.}}$ – загальні витрати підприємства на виготовлення і реалізацію продукції
	Питома вага вартості проданих ліцензій у прибутку від звичайної діяльності	$K_{\text{прод.ліц.}} = \frac{Л_{\text{прод.}}}{П_{\text{зв.}}}$, - $Л_{\text{прод.}}$ – вартість проданих ліцензій у звітному періоді; - $П_{\text{зв.}}$ – прибуток від звичайної діяльності (до оподаткування) у звітному періоді
	Коефіцієнт інноваційного росту	$K_{\text{ін.}} = \frac{В_{\text{НДДКР}}}{В_{\text{ін.}}}$, - $В_{\text{НДДКР}}$ – вартість науково-дослідних проєктів; - $В_{\text{ін.}}$ – загальна вартість інноваційних проєктів
Фінансова	Коефіцієнт ділової активності	$K_{\text{д.а.}} = \frac{Д}{ВБ}$, - $Д$ – сума доходів підприємства; - $ВБ$ – валюта балансу
	Коефіцієнт загальної рентабельності підприємства	$K_{\text{з.р.}} = \frac{ЧП}{ВБ}$, - $ЧП$ – сума чистого прибутку
	Коефіцієнт рентабельності продукції	$K_{\text{р.п.}} = \frac{П_{\text{р.п.}}}{ЧД}$, - $П_{\text{р.п.}}$ – прибуток від реалізації продукції; - $ЧД$ – сума чистого доходу
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$K_{\text{р.вк.}} = \frac{ЧП}{ВК}$, - $ВК$ – сума власного капіталу
	Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	$K_{\text{р.од.}} = \frac{П_{\text{од.}}}{ЧД}$, - $П_{\text{од.}}$ – прибуток від операційної діяльності
Інформаційна	Оцінка інформаційного потенціалу за порівняльним підходом	$I = \sum (1 - a_i) * V_i$, - a_i – вагомість і-го показника; - V_i – відносна оцінка і-го показника порівняно з еталоном

Кінець таблиці 1.4

1	2	3
Матеріально-технічна	Рівень забезпеченості основними засобами	$K_{\text{забезп.н-д.обл.}} = \text{Варт}_{\text{НДДКРобл.}} / \text{ОВЗ}$, - $\text{Варт}_{\text{НДДКРобл.}}$ – вартість обладнання для проведення НДДКР; - ОВЗ – вартість основних виробничих засобів
	Коефіцієнт обладнання, призначеного для НДДКР	$K_{\text{НДДКРобл.}} = \text{Варт}_{\text{д-п.обл.}} / \text{ОВП}$, - $\text{Варт}_{\text{д-п.обл.}}$ – вартість обладнання дослідно-прикладного призначення; - ОВП – вартість обладнання виробничого призначення
	Фізичний знос обладнання для здійснення НДДКР	$\Phi Z_{\text{НДДКРобл.}} = Z_{\text{НДДКРобл.}} / \text{Варт}_{\text{НДДКРобл. на к.п.}}$, - $Z_{\text{НДДКРобл.}}$ – сума зносу обладнання для НДДКР; - $\text{Варт}_{\text{НДДКРобл. на к.п.}}$ – первісна вартість на кінець року обладнання для НДДКР. Рекомендоване значення $\Phi Z \leq 0,5$
	Моральний знос обладнання для здійснення НДДКР	$MZ_{\text{НДДКРобл.}} = (\text{Пр}_{\text{н.НДДКРобл.}} - \text{Пр}_{\text{д.НДДКРобл.}}) / \text{Пр}_{\text{д.НДДКРобл.}}$, - $\text{Пр}_{\text{н.НДДКР обл.}}$ – продуктивність нового обладнання для НДДКР; - $\text{Пр}_{\text{д.НДДКР обл.}}$ – продуктивність діючого обладнання для НДДКР
	Коефіцієнт оновлення обладнання для здійснення НДДКР	$K_{\text{оновл.НДДКРобл.}} = O_{\text{НДДКРввед.}} / O_{\text{НДДКР на к.п.}}$, - $O_{\text{НДДКРввед.}}$ – введене обладнання для НДДКР; - $O_{\text{НДДКР на к.п.}}$ – обладнання для НДДКР на кінець року. Рекомендоване значення $K_{\text{оновл.}} \geq 0,1$
	Коефіцієнт вибуття обладнання для здійснення НДДКР	$K_{\text{виб.НДДКРобл.}} = O_{\text{НДДКРвиб.}} / O_{\text{НДДКР на п.п.}}$, - $O_{\text{НДДКРвиб.}}$ – вибуле обладнання для НДДКР; - $O_{\text{НДДКР на п.п.}}$ – обладнання для НДДКР на початок року. Рекомендоване значення $K_{\text{виб.}} > 0$
Нематеріальна	Питома вага придбаних ліцензій у прибутку	$\text{ПВ}_{\text{ліц.}} = \text{Варт}_{\text{ліц.}} / \text{П}_{\text{зв.}}$, - $\text{Варт}_{\text{ліц.}}$ – вартість придбаних ліцензій у звітному періоді
	Частка нових технологій, освоєних у поточному році в загальній кількості технологічних процесів	$\text{Ч}_{\text{осв.н.т.}} = Q_{\text{н.т.}} / Q_{\text{заг.т.}}$, - $Q_{\text{н.т.}}$ – кількість нових технологічних процесів; - $Q_{\text{заг.т.}}$ – загальна кількість технологічних процесів
	Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	$K_{\text{забезп.інт.в.}} = \text{Варт}_{\text{немат.а.}} / \text{НА}$, - $\text{Варт}_{\text{немат.а.}}$ – вартість нематеріальних активів; - НА – загальна вартість необоротних активів
	Ринкова вартість об'єкта інтелектуальної власності	$C = [(C_1 + C_2 + C_3) + (R * \sum V_t * k_t)] * k_p$, - C_1 – приведені витрати на розробку НДДКР; - C_2 – приведені витрати на правову охорону; - C_3 – приведені витрати на маркетингові дослідження; - R – ставка роялті; - V_t – річний обсяг використання (продажу) об'єкта інтелектуальної власності в t-му році; - T – термін корисного використання об'єкта інтелектуальної власності, що обчислюється в роках; - k_t – коефіцієнт дисконтування; - k_p – коефіцієнт ризику, що враховує ступінь освоєння об'єкта інтелектуальної власності, патентну захищеність і наявність конкуруючих товарів на ринку

1.3 Актуальність застосування інновацій у сфері послуг під час війни

Перш за все, дослідимо сутність категорії «послуга». Згідно із суб'єктивною думкою, послугою називають певне нематеріальне благо, яке як і товар має цінність, але не має звичних відчутних характеристик. Наукові

дефініції послуги зведені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Приклади визначення поняття «послуга»

Автор	Визначення
1	2
Ф. Котлер [21]	Послуга – це будь-яка дія або результат, який одна сторона може запропонувати іншій, що є по суті нематеріальним і не призводить до права власності на що-небудь. Її виробництво може бути пов'язане або не пов'язане з фізичним продуктом
О.М. Овдіюк, Т.В. Швець [22]	Послуга – це специфічний вид діяльності, який задовольняє певну потребу та не має матеріально-речової форми
В.І. Золотарьова [23]	Послуга – це специфічний товар, який утворюється внаслідок економічної діяльності, у вигляді певних вигід, благ та іншої користі, що їх отримує споживач
В.І. Павлюк, В.М. Муленко [24]	Послуга – це унікальний нематеріальний товар, який являє собою як дію, так і результат специфічної діяльності, котра здійснюється для задоволення певних потреб споживача, створюється для подальшої реалізації чи обміну, має певну вартість та утворює нематеріальну вигоду
М. Ожібко [25]	Послуга – це економічна дія, що створює цінність і забезпечує вигодами клієнтів у певному місці і у певний час як результат досягнення бажаних змін на користь одержувача послуги

З переліку трактувань видно, що всі автори характеризують послугу як специфічний вид діяльності. Її специфічність полягає у чотирьох характерних особливостях «4Н» [25, 26]:

1) невідчутність – послуга не має таких звичних характеристик, як колір, розмір, запах, температура та інше. Це є абсолютно нематеріальне благо, яке не можливо транспортувати, пакувати, зберігати, загубити тощо;

2) невіддільність – виробництво послуги та її споживання відбувається одночасно, оскільки послугу не можливо виготовити завчасно;

3) нездатність до зберігання – послуги не можна виробити сьогодні та надати на реалізацію за певний час;

4) непостійність – не зважаючи на наявність інструкції з надання послуги, процес її надання фактично кожний раз є абсолютно унікальним, схожим на інші рази, але не ідентичним.

Особливості послуги зібрано та візуалізовано на рисунку 1.3.

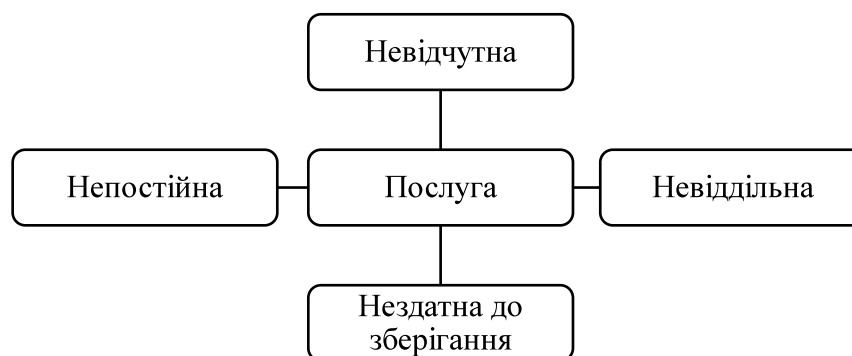


Рисунок 1.3 – Специфічні характеристики послуги за «4Н»

Перераховані специфічні властивості послуг роблять процес їх виробництва та надання дуже вразливим до різноманітних форс-мажорних обставин, особливо таких, як воєнні дії. У 2022 р. РФ напала на Україну та розпочала повномасштабну війну, тим самим завдаючи шкоду та створюючи безліч загроз, серед яких: ракетні обстріли та знищення інфраструктури, окупація та мінування територій, демографічна криза, що пов'язана з міграцією населення за кордон, особливо репродуктивного віку, зменшенням народжуваності та ростом смертності серед цивільних та військових, політична нестабільність, економічна криза, зменшення інвестиційної привабливості, погіршення якості життя та багато чого іншого. Вплинула війна й на вітчизняну сферу послуг, зменшивши доходи майже кожної з її груп. Детальніше про це наведено інформацію в таблиці 1.6.

З результатів аналізу динаміки обсягів реалізації у сфері послуг за 2018-2022 рр. видно, що єдиними сферами, де у 2022 р. було зростання доходів стали інформація та телекомунікації, а також охорона здоров'я та надання соціальної допомоги. Там обсяги реалізації зросли на 1,79% та 26,21% відповідно. Можна зробити висновок, що зростання першої сфери пов'язано з боротьбою з російською пропагандою та необхідністю інформування населення про перебіг подій в державі, а другої – з ростом кількості населення, якому необхідна медична та/або соціальна допомога в наслідок війни. У всіх же інших випадках обсяги реалізації суттєво зменшилися: найменше – у категорії «транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» (-14,15%), а ось

найбільше – у категорії «мистецтво, спорт, розваги та відпочинок» (-57,43%). В цілому, обсяги реалізації у сфері послуг у 2022 р. зменшилися на 13,61% у порівнянні з 2021 р.

Таблиця 1.6 – Динаміка змін обсягів реалізації у сфері послуг за видами економічної діяльності, млрд грн [27]

Вид економічної діяльності	2018	2019	2020	2021	2022	Темпи приросту у 2022 до 2021, %
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	351,639	390,179	392,072	440,835	378,471	-14,15
Тимчасове розміщення й організація харчування	28,748	33,427	17,776	30,266	23,002	-24,00
Інформація та телекомунікації	141,288	163,106	175,883	211,905	215,688	1,79
Операції з нерухомим майном	64,184	86,172	89,721	106,122	73,496	-30,74
Професійна, наукова та технічна діяльність	84,581	107,210	107,019	131,641	91,336	-30,62
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	54,504	74,885	70,621	94,497	72,454	-23,33
Освіта	19,176	21,077	21,705	25,836	20,636	-20,13
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	20,700	26,305	39,149	70,119	88,494	26,21
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	5,518	6,791	4,792	7,258	3,090	-57,43
Надання інших видів послуг	2,804	3,513	3,445	4,283	3,267	-23,72
Всього	773,142	912,665	922,183	1122,763	969,933	-13,61

Але важливо розуміти, що сфера надання послуг є ключовою в економіці України. Третинний сектор послуг за оцінками різних джерел займає до 65% українського ВВП [28]. Через це для стабільності національної економіки є дуже важливим його розвиток та підтримка, а для підприємств даної сфери – вміти адаптуватися та продовжувати свою діяльність, не зважаючи на будь-які несприятливі обставини.

Підбиваючи підсумки до першого розділу, зазначимо, що інновацією в менеджменті вважається зміна чи нововведення на будь-якому етапі діяльності

підприємства. Запровадження інновацій в організації називається її інноваційною діяльністю. Загальноприйнятий процес впровадження інновації налічує шість основних етапів, розпочинаючи з пошуку, оцінки та прийняття інновації, яку планують запровадити, і закінчуючи її впровадженням та оцінкою отриманих результатів, а також її розповсюдженням за необхідністю. Самі інновації класифікуються за багатьма ознаками, серед яких: за частотою та стадією впровадження, рівнем новизни, предметною та інноваційною формами та іншими. При цьому, прийнята інновація відноситься одразу до декількох класифікацій.

Підприємство, що веде інноваційну діяльність, має свій інноваційний потенціал, який, фактично, свідчить про можливість організації впроваджувати інновації. Інноваційний потенціал підприємства підлягає оцінці за системою показників, яка загальним чином поділяється на шість складових: ринкова, кадрова, фінансова, матеріально-технічна, нематеріальна та інформаційна. Кожна зі складових містить свої показники, які підлягають оцінці за бальною системою або формулою. При цьому, дані показники можуть змінюватися в залежності від специфіки діяльності підприємства.

Інноваційна діяльність є особливо важливою для підприємств, що надають послуги. Послуга як товар є специфічною, оскільки вона не володіє матеріальними властивостями, її якість є непостійною, а процес виготовлення та надання є синхронним, а тому її не можна зберігати. Відповідно, сфера надання послуг є вразливою до будь-яких несприятливих змін. А тому, запровадження інновацій у сфері послуг є способом пристосування компаній до форс-мажорів та продовжити його подальше адекватне функціонування. Активна інноваційна діяльність підприємства забезпечує йому ефективність у реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі та уміння відповідати на його виклики, при цьому створюючи та застосовуючи новітні пристрої, методи та матеріали з ціллю комерціалізації чи досягнення практичних цілей.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ВФ УКРАЇНА» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Загальна характеристика компанії

ПрАТ «ВФ Україна» – це друге за величиною підприємство на українському ринку мобільних операторів, що спеціалізується на наданні послуг зв'язку для фізичних та юридичних осіб [29]. Організацію було зареєстровано 18.10.2004 у м. Київ, вул. Лейпцизька, буд. 15 [30]. Проте, фактично, її було створено у 1992 р. як ЗАТ «Український мобільний зв'язок» із брендом UMC (Ukrainian Mobile Communications) – українсько-германсько-голандсько-датське спільне підприємство, де українському ВАТ «Укртелеком» належав 51% акцій, а датському TDC Tele Danmark, нідерландському Royal KPN N.V. та німецькому Deutsche Telekom – по 16,3% кожному. Таким чином організація пропрацювала до 2003 р., поки російське ПАТ «Мобільні ТелеСистеми» (МТС) не викупило 100% акцій. Тоді, ЗАТ «Український мобільний зв'язок» був перетворений на ПрАТ «МТС Україна», а у 2007 р. відбувся ребрендинг та бренд UMC був замінений брендом МТС. У 2015 р. через російську агресію на сході України та початок АТО, ПрАТ «МТС Україна» розпочало процес відділення від материнської компанії та оголосило про договір з британським оператором Vodafone Group Plc [31]. У тому ж році, було підписано стратегічну угоду з компанією Vodafone Sales and Services Ltd про використання бренду Vodafone в Україні до 2020 р [32]. У 2017 р. юридичне ім'я компанії було змінено на ПрАТ «ВФ Україна», а у 2018 р. знову відбувся ребрендинг і бренд МТС був замінений на бренд Vodafone [31]. На рисунку 2.1 зображений його актуальний логотип. У 2019 р. ПАТ «Мобільні ТелеСистеми» продали 100% ТОВ «Нексол Холдінг Азербайджан». У 2020 р. ПрАТ «ВФ Україна» поновило угоду про використання бренду Vodafone до 2025 р [32]. У таблиці 2.1 наведено організацію менеджменту підприємства.



Рисунок 2.1 – Логотип бренду Vodafone ПрАТ «ВФ Україна» [29]

Таблиця 2.1 – Організація менеджменту ПрАТ «ВФ Україна»

Категорія менеджменту	Зміст
1	2
Місія [33]	Забезпечення доступу українців до якісного і сучасного зв'язку та цифрової рівності, впроваджуючи передові технології
Бачення [33]	Провідна українська телекомунікаційна компанія, що надає послуги швидкісного інтернету 3G та 4G, фіксованого зв'язку та інтернету
Цінності [33]	<ul style="list-style-type: none"> - довіра: будівництво відносин партнерства та відкрите діяння; - простота: знаходження зрозумілих та ефективних рішень для найскладніших проблем; - амбіційність: задання тону ринку та створення нових трендів; - швидкість: діяння на випередження і передбачення будь-яких очікувань клієнтів; - причетність: пошана бути частиною команди компанії та взяття на себе відповідальності за результати спільної роботи
Філософія	Базується на відданості клієнтам та технологічному процесі. Компанія прагне надавати найвищу якість зв'язку та інтернет-послуг, щоб забезпечити своїх клієнтів надійним та швидким доступом до світу інформації. ПрАТ «ВФ Україна» прагне зробити життя українців кращим, забезпечуючи зручний, надійний та інноваційний зв'язок. В компанії вірять в прозору та етичну ділову практику, де довіра та відкритість є основними принципами роботи
Цілі [34]	<p>До 2026 р. компанія планує:</p> <ul style="list-style-type: none"> - забезпечити стабільну, безперебійну роботу мережі враховуючи такі нові виклики, як зміну місця перебування абонентів, блекаути, кібератаки тощо; - забезпечити власне цифрове лідерство шляхом подальшого розширення покриття технологією 4G (LTE), розвитку ініціатив 5G, розширення покриття мережею GPON; - розвинути клієнтоорієнтованість, забезпечуючи найкращу якість мережі на ринку, цифрову рівність, широке охоплення, найкращу комунікацію бренду, доступний роумінг та підтримку споживачів, розробити пропозицію Triple-play та відкрити нові магазини для абонентів; - впроваджувати передові технології такі, як програма трансформації білінгу та запуск інших ІТ-програм; - зміцнити партнерську репутацію, розробивши цифрові інноваційні продукти та досягнувши лідерства в рішеннях IoT, Big Data, діджиталізація; - стати найкращим оператором для клієнтів, забезпечуючи зростання кількості цифрових користувачів, підтримку цифрового суспільства та створивши рівні можливості для всіх

Кінець таблиці 2.1

1	2
Діяльність [35]	<p>Основний: 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку;</p> <p>Інші: 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</p>

ПрАТ «ВФ Україна» є материнською компанією, яка контролює діяльність ряду таких дочірніх компаній, як ТОВ «ВФ Ритейл», ТОВ «ІТ СمارтФлекс», ПрАТ «Фарлеп-Інвест», ТОВ «ФРІНЕТ», ТОВ «Юкрейніан Нетворк Солюшнс» та ТОВ «Кейбл ТВ-Фінанси» [33]. На рисунку 2.1 наведена структура підпорядкування дочірніх підприємств ПрАТ «ВФ Україна», а також вид діяльності кожного з них та частку володіння ними.

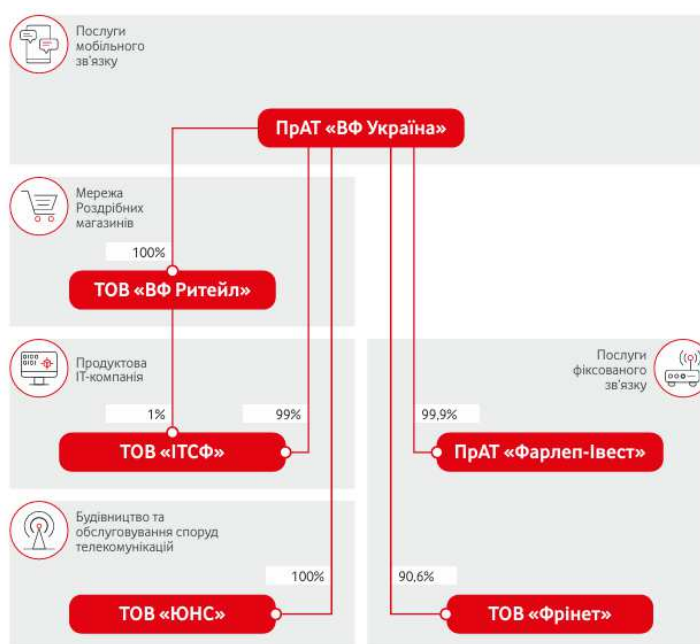


Рисунок 2.2 – Дочірні підприємства ПрАТ «ВФ Україна» [34]

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Згідно з нею, повноваження та відповідальність в організації розподіляється відповідно до функцій управління та прийняття рішень по вертикалі, а керівництво поділяється на рівні лінійних керівників та функціональних підрозділів, які допомагають у вирішенні управлінських завдань [36].

ПрАТ «ВФ Україна» очолює генеральний директор, який є одноосібним виконавчим органом, здійснює управління поточною діяльністю компанії, а також затверджує та змінює організаційну структуру до рівня дирекцій та рівнозначних підрозділів нижче. Проте генеральний директор підпорядковується наглядовій раді організації, яка підпорядковується загальним зборам акціонерів. Наглядова рада є колегіальним органом, що відповідає за контроль діяльності виконавчого органу й забезпечення дотримання принципів корпоративного управління. Загальні збори акціонерів є найвищим органом управління підприємства, головною функцією якого є прийняття акціонерами стратегічних рішень, затвердження змін до статуту та обрання членів наглядової ради [34]. Загальна організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна» наведена на рисунку 2.3

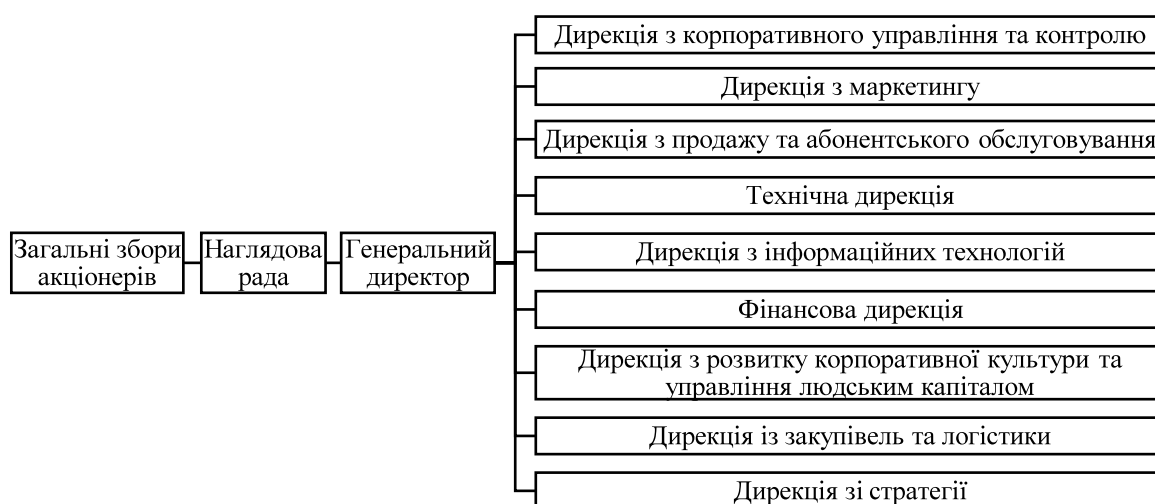


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна» [33]

Крім того, у компанії налагоджені комунікації top-down, що передбачають щоквартальний розгляд наглядовою радою звіту про ризики з їх

оцінкою та заходами запобігання, та down-top, що передбачають винесення топ-менеджментом на засідання наглядової ради питань щодо управління впливами компанії [34]. Станом на кінець 2023 р., кількість штатних працівників підприємства становить більше 4 тис. осіб [34].

ПрАТ «ВФ Україна» функціонує на телекомунікаційному ринку, який є відносно невеликим: за даними [37], усього на ринку діє 509 підприємств, з яких 404 – це компанії, а 105 – ФОП. Але при цьому, ринок є олігополістичним: він поділяється між трьома найбільшими учасниками ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна» та ТОВ «Лайфселл», загальна частка ринку яких близько 97% [38]. Також, ринок можна вважати відносно новим, адже, мобільний зв'язок в Україні з'явився тільки у 1993 р. Причому, першим підприємством мобільного зв'язку на вітчизняному ринку став попередник ПрАТ ВФ Україна» – ЗАТ «Український мобільний зв'язок» [39].

Підприємство має розвинуту корпоративну культуру, вважає своїх працівників найбільшою цінністю. ПрАТ «ВФ Україна» прагне забезпечити прозорі та справедливі відносини з персоналом, використовуючи принципи прозорості, справедливості та дотримання законодавства. На етапі найму та відбору застосовуються методи відбору, спрямовані на знаходження кваліфікованих кандидатів, які ділять цінності компанії. Крім того, пропонуються конкурентні умови праці, програми навчання та розвитку, медичне страхування та інші пільги для співробітників. Компанія також забезпечує підтримку у складних ситуаціях, включаючи воєнний час, та має систему управління охороною здоров'я та безпекою праці, яка відповідає вимогам законодавства [33].

ПрАТ «ВФ Україна» піклується про навколишнє середовище за чотирма основними напрямками: зменшення споживання електроенергії, викидів в атмосферу, водних ресурсів та відходів. Компанія здійснює енергоменеджмент, встановлює автоматизовану систему комерційного обліку електроенергії та працює над ощадливим споживанням енергії. Також, зменшила використання води за рахунок переїзду та закриття приміщень, а також дистанційного

режиму роботи. Окрім того, ПрАТ «ВФ Україна» встановило механізми контролю та обліку викидів та співпрацює з операторами системи розподілу. І також, підприємство дотримується законодавства та співпрацює з підрядниками з утилізації відходів, а також проводить освітні заходи персоналу щодо екологічної свідомості [33].

2.2 Аналіз діяльності підприємства в конкурентних умовах

2.2.1 Аналіз конкурентоспроможності підприємства із врахуванням впливу зовнішнього середовища

На початковому етапі аналізу факторів зовнішнього середовища ПрАТ «ВФ Україна» проведемо PEST-аналіз, сутність якого полягає в дослідженні впливу на роботу організації таких чотирьох груп зовнішніх чинників, як політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological). PEST-аналіз дозволить ідентифікувати та проаналізувати загрози та можливості, що впливають або мають потенційний вплив на діяльність підприємства. Результати проведеного аналізу наведені в таблиці 2.2.

На рисунку 2.4 зображена візуалізація проведеного PEST-аналізу.

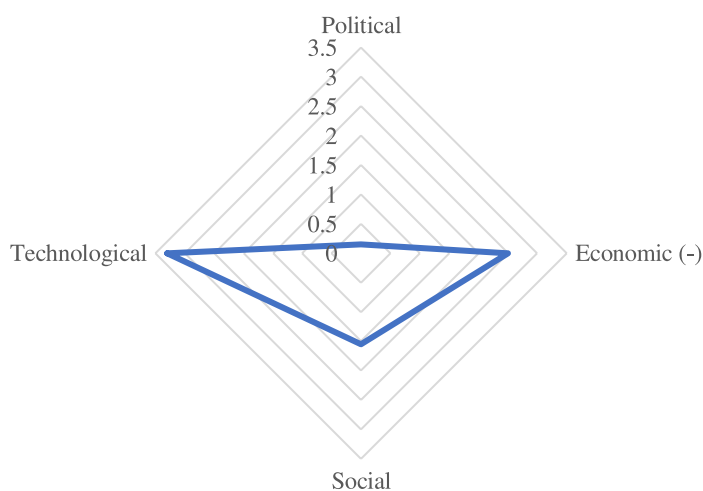


Рисунок 2.4 – Результати PEST-аналізу факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ПрАТ «ВФ Україна»

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ПрАТ «ВФ Україна»

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні фактори (Political)				
Воєнна агресія РФ проти України	Припинення роботи на тимчасово окупованих територіях та територіях, де ведуться воєнні дії; порушення безпекової ситуації в Україні у зв'язку з ракетними обстрілами, що призводить до знищення інфраструктури ПрАТ «ВФ Україна»; зміни у кадровому складі, що пов'язане з міграцією працівників до більш безпечних регіонів, а також мобілізацією	-5	0,35	-1,75
Антимонопольне регулювання	Контролюється рівень концентрації ринку, забороняються антиконкурентні угоди та практики, захищаються права споживачів тощо задля запобігання монополізації ринку та забезпечення досконалої конкуренції	+3	0,1	+0,3
Рівень корупції	Чим вищий рівень корупції в країні, тим більш несприятливим є бізнес-середовище як загалом, так і в окремих галузях	-1	0,05	-0,05
Законодавчі ініціативи у сфері телекомунікацій	Від початку повномасштабного вторгнення Україна працює над вдосконаленням власної телекомунікаційної діяльності відповідно до стандартів ЄС шляхом забезпечення транскордонного зв'язку, щоб українські біженці могли залишатися на зв'язку з іншими як за кордоном, так і вдома	+4	0,25	+1
Податкова політика	Занадто високі ставки податків призводять до ведення «чорного» бізнесу підприємствами	+2	0,1	+0,2
Трудове законодавство	Забезпечення рівності працівників за будь-якою ознакою, забезпечення гендерної рівності на керівних посадах, створення гідних, здорових та безпечних умов праці, справедлива оплата праці, забезпечення мінімальним соціальним пакетом тощо	+3	0,15	+0,45
ВСЬОГО:			1	+0,15
Економічні фактори (Economic)				
Рівень доходів населення	Зменшення рівня доходів населення призводить до погіршення його купівельної спроможності, а отже негативно впливає на рівні продажів компанії	-2	0,25	-0,5
Курс національної валюти	Здешевлення гривні призводить до збільшення вартості закупівель обладнання та технологій, що використовуються підприємством в роботі, ризиків валютних коливань, зміни вартості послуг для клієнтів тощо	-4	0,25	-1
Рівень інфляції	Зростання рівня інфляції призводить до погіршення купівельної спроможності населення, а також фінансового становища підприємства	-3	0,25	-0,75
Інвестиційна привабливість	Економічна криза в Україні призводить до зменшення інвестиційної привабливості зарубіжних партнерів, а також до зменшення інвестиційних можливостей вітчизняних партнерів	-1	0,25	-0,25
ВСЬОГО:			1	-2,5

Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Соціальні фактори (Social)				
Вимоги споживачів до якості послуг та рівня сервісу	Адекватні і при цьому відносно високі вимоги до рівня послуг та сервісу забезпечують підприємству позитивну репутацію серед клієнтів і при цьому прагнення до підвищення конкурентоспроможності	+3	0,2	+0,6
Зростання попиту на електронні девайси та послуги зв'язку	Високий рівень споживання мобільних послуг та інтернету внаслідок розвитку діджиталізації та цифровізації сприяє високому попиту відповідних послуг	+4	0,35	+1,4
Негативні демографічні тенденції	Старіння населення, його еміграція за кордон (особливо, людей репродуктивного віку) та переважання смертності над народжуваністю	-4	0,25	-1
Ставлення працівників до роботи, кар'єри, дозвілля та виходу на пенсію	В цілому, українське населення ставить до своєї роботи відповідально, проте воно не любить працювати понад норму та вимагає гідної оплати праці; працює над кар'єрним зростанням; цінує власне дозвілля щоб провести цей час із сім'єю та друзями, відпочити; на пенсію виходить зазвичай відповідно до вказаного у законодавстві віку	+2	0,05	+0,1
Вимоги споживачів до належного забезпечення конфіденційності	Споживачі потребують високого рівня захисту особистих даних щоб зберегти свою конфіденційність, особливо в умовах ведення війни з росією, в тому числі інформаційної	+3	0,15	+0,45
ВСЬОГО:			1	+1,55
Технологічні фактори (Technological)				
Розробки у галузі швидкісного Інтернету та зв'язку	Розвиток та впровадження нових технологій, наприклад як 5G, які позитивним чином впливають на якість та швидкість послуг	+4	0,3	+1,2
Розширення IoT	Вплив росту «Інтернету речей» на можливості надання нових послуг та ринкові можливості	+3	0,15	+0,45
Розробка нових програмних продуктів та додатків	Вплив швидкого темпу розвитку програмної сфери на спосіб надання послуг та взаємодію з користувачами	+3	0,25	+0,75
Розвиток штучного інтелекту	Штучний інтелект дозволяє підприємству оптимізувати свою робочу діяльність на різних етапах, як виробництво, контроль якості, управління запасами, логістика, взаємодія з клієнтами тощо, що дозволить організації знизити витрати та підвищити продуктивність	+3	0,3	+0,9
ВСЬОГО:			1	+3,3
ВСЬОГО:				+2,5
Примітка: кожний з чинників оцінений за шкалою в діапазоні від -5 до +5 балів експертним методом				

Підведемо підсумки PEST-аналізу. Загальна зважена оцінка факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ПрАТ «ВФ Україна» склала (+2,5), що в цілому є позитивним результатом та свідчить про сприятливе мікросередовище для успішної діяльності підприємства.

Проаналізуємо групу політичних факторів, зважена оцінка якої склала (+0,15). Хоч результат є додатним, проте все одно відносно невисоким. Цьому значно посприяв сильний негативний вплив воєнної агресії РФ проти України, який отримав найнижчу зважену оцінку (-1,75) через актуальну загрозу інфраструктурі компанії, а також її працівникам та клієнтам. Ще одним фактором, що отримав від'ємну зважену оцінку (-0,05), стала корупція, що пов'язано з її високим рівнем в Україні, через що псується репутація держави і її бізнес-середовища. Решта факторів отримала додатні зважені оцінки: податкова політика – (+0,2), антимонопольне регулювання – (+0,3), трудове законодавство – (+0,45), законодавчі ініціативи у сфері телекомунікацій – (+1). Ставки податків для українського бізнесу є відносно невисокими, АМКУ жодним чином не перешкоджає діяльності ПрАТ «ВФ Україна» і майже не робить йому зауваження, трудове законодавство не висуває ніяких тяжких, неординарних умов для працевлаштування, а зближення України з ЄС є сприяє розвитку компанії.

Далі проаналізуємо економічну категорію факторів, зважена оцінка якої склала (-2,5). Найнижчу зважену оцінку отримав курс національної валюти (-1), найвищу – інвестиційна привабливість (-0,25). Рівень інфляції та рівень доходів населення отримали (-0,75) та (-0,5) відповідно. В цілому, такі від'ємні показники пов'язані з економічною кризою в Україні, що викликана перш за все війною. Криза спричинила зростання показників інфляції, зменшення купівельної можливості населення, девальвацію гривні, зменшення інвестиційної привабливості держави та її підприємств тощо. Для ПрАТ «ВФ України» це загрожує зменшенням прибутку або й збитками.

Щодо соціальної групи факторів, то її зважені оцінки склала (+1,55). Єдиним від'ємним чинником стали негативні демографічні тенденції зі

зваженою оцінкою (-1), які призводять до загального зменшення споживачів підприємства. Інші фактори отримали додатні зважені оцінки: ставлення працівників до роботи, кар'єри, дозвілля та виходу на пенсію – (+0,1), вимоги споживачів до належного забезпечення конфіденційності – (+0,45), вимоги споживачів до якості послуг та рівня сервісу – (+0,6), зростання попиту на електронні девайси та засоби зв'язку – (+1,4).

Група технологічних факторів отримала найвищу загальну зважену оцінку – (+3,3). Кожний з факторів цієї групи отримав додатну зважену оцінку: розширенні IoT – (+0,45), розробка нових програмних продуктів та додатків – (+0,75), розвиток штучного інтелекту – (+0,9), розробки у галузі швидкісного Інтернету та зв'язку – (+1,2). Це свідчить про активний розвиток галузі, який може посприяти успішному розвитку ПрАТ «ВФ Україна».

На наступному етапі аналізу факторів впливу на ПрАТ «ВФ Україна» проведемо TOWS-аналіз, який полягає в дослідженні сильних (Strengths) та слабких (Weaknesses) сторін підприємства, можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) зовнішнього середовища, а далі на базі отриманих результатів – розробці дій з ефективного використання сильних сторін та можливостей, виправлення недоліків та протистояння загрозам. TOWS-матриця для ПрАТ «ВФ Україна» наведена в таблиці 2.3. Основою для визначення можливостей та загроз мікросередовища стане попередньо проведений PEST-аналіз.

У аналізі був виділений ряд сильних сторін, серед яких найбільш вагомими є друга за величиною частка ринку, стійкий фінансовий стан та сильна репутація. До слабких сторін віднесено зростання цін на послуги та складності зі змінами в діяльності через складну корпоративну світову систему. Серед можливостей зовнішнього середовища для підприємства виділяються наявність потенційних клієнтів та стрімкий технічний та технологічний розвиток. Щодо загроз, то сюди відносяться повномасштабна війна, державна корупційність та зниження інвестиційної привабливості, а також демографічна та економічна кризи.

Таблиця 2.3 – TOWS-аналіз діяльності ПрАТ «ВФ Україна»

	О – Можливості	Т – Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика кількість потенційних клієнтів; 2. Популяризація електронних девайсів та телекомунікаційних технологій; 3. Забезпечення транскордонного зв'язку з ЄС; 4. Розробка нових технологій швидкісного Інтернету та зв'язку, IoT, штучного інтелекту тощо; 5. Розробка нових програмних продуктів та додатків 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнна агресія РФ проти України; 2. Високий рівень корупції в країні; 3. Зменшення кількості населення України; 4. Державна економічна криза; 5. Зниження інвестиційної привабливості державного бізнес-середовища
S – Сильні сторони	SO	ST
<ol style="list-style-type: none"> 1. Друге найбільше підприємство телекомунікаційного зв'язку в Україні; 2. Стійкий фінансовий стан та висока прибутковість; 3. Позитивна репутація міжнародного бренду; 4. Використання власного обладнання; 5. Постійне впровадження нових інструментів підвищення лояльності; 6. Розвинута корпоративна соціальна відповідальність; 7. Дотримання цілей сталого розвитку; 8. Висока компетентність працівників; 9. Наявність власного додатку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка та впровадження інноваційних технологій для розширення спектру послуг та привертання нових клієнтів; 2. Впровадження програми лояльності, що базується на розвитку IoT та додатків для поліпшення досвіду користувачів та збільшення кількості активних абонентів; 3. Укладення партнерських програм з виробниками електронних девайсів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зосередження на розвитку та рекламі тих послуг, які найменше схильні до впливу загроз внутрішнього та зовнішнього середовища; 2. Розробка та впровадження ініціатив з підвищення стійкості компанії до економічних та політичних загроз
W – Слабкі сторони	WO	WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання цін на послуги; 2. Складний процес прийняття нововведень через складну корпоративну світову систему 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсифікація цін відповідно до різних категорій клієнтів; 2. Реорганізувати організаційну структуру; 3. Розвивати програми та послуги для розширення ринку збуту за кордон 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалити стратегію ціноутворення; 2. Збільшувати рівень прозорості шляхом регулярного оновлення звітів; 3. Запровадити такі технології, що дозволять забезпечити процес надання послуг навіть у форс-мажорних обставинах; 4. Залучити міжнародних інвесторів та партнерів, пропонуючи спільні проекти або використовуючи інвестиційні стимули та гранти

Отже, для ПрАТ «ВФ Україна» рекомендується займатися розробкою та впровадженням різноманітних інноваційних телекомунікаційних технологій, вдосконалити ціноутворення задля задоволення рівнем цін всієї цільової аудиторії, покращувати клієнтоорієнтованість та програми лояльності, а також працювати над планами підвищення стійкості компанії до економічних та політичних загроз, співпрацювати з іноземними партнерами та інвесторами, виробниками електронних девайсів і приймати активну участь у забезпеченні транскордонного зв'язку з ЄС.

Далі проведемо оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» за допомогою методу конкурентних переваг Портера, заснованого на моделі п'яти конкурентних сил. Результати аналізу наведені на рисунку 2.5.

Ризик входу потенційних конкурентів був оцінений як низький, оскільки ринок телекомунікаційних послуг в Україні є олігополістичним, Вхід для компанії-новачка значно ускладнений хоча б через потребу у великому стартовому капіталі. Тобто, новій фірмі потрібно буде вкласти значні інвестиції в придбання радіочастот, установку телекомунікаційного обладнання по всій країні і забезпечення рекламної кампанії. Хоча конкуренція на ринку низька, але суперництво між трьома лідерами галузі, ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна» та ТОВ «Лайфселл», високе: Особливо змагається ПрАТ «ВФ Україна» з ПрАТ «Київстар», оскільки друге займає на 10-15% вищу долю ринку, ніж досліджуване підприємство. І також, як наслідок олігополістичного ринку впливає низька можливість покупців «торгуватися», оскільки компанії в ціновій політиці орієнтуються одна на одну і диктують покупцям свої ціни.

Серед іншого, можливість постачальників «торгуватися» була оцінена як висока, оскільки постачальники ПрАТ «ВФ Україна», принаймні основні, є світовими брендами, тож в силу своєї репутації теоретично вони мають можливість підвищити ціну на товари та послуги за необхідністю. І також, погроза товарів-замінників була оцінена як дуже низька, оскільки товари та послуги, що пропонуються підприємством замінити наразі нема чим.

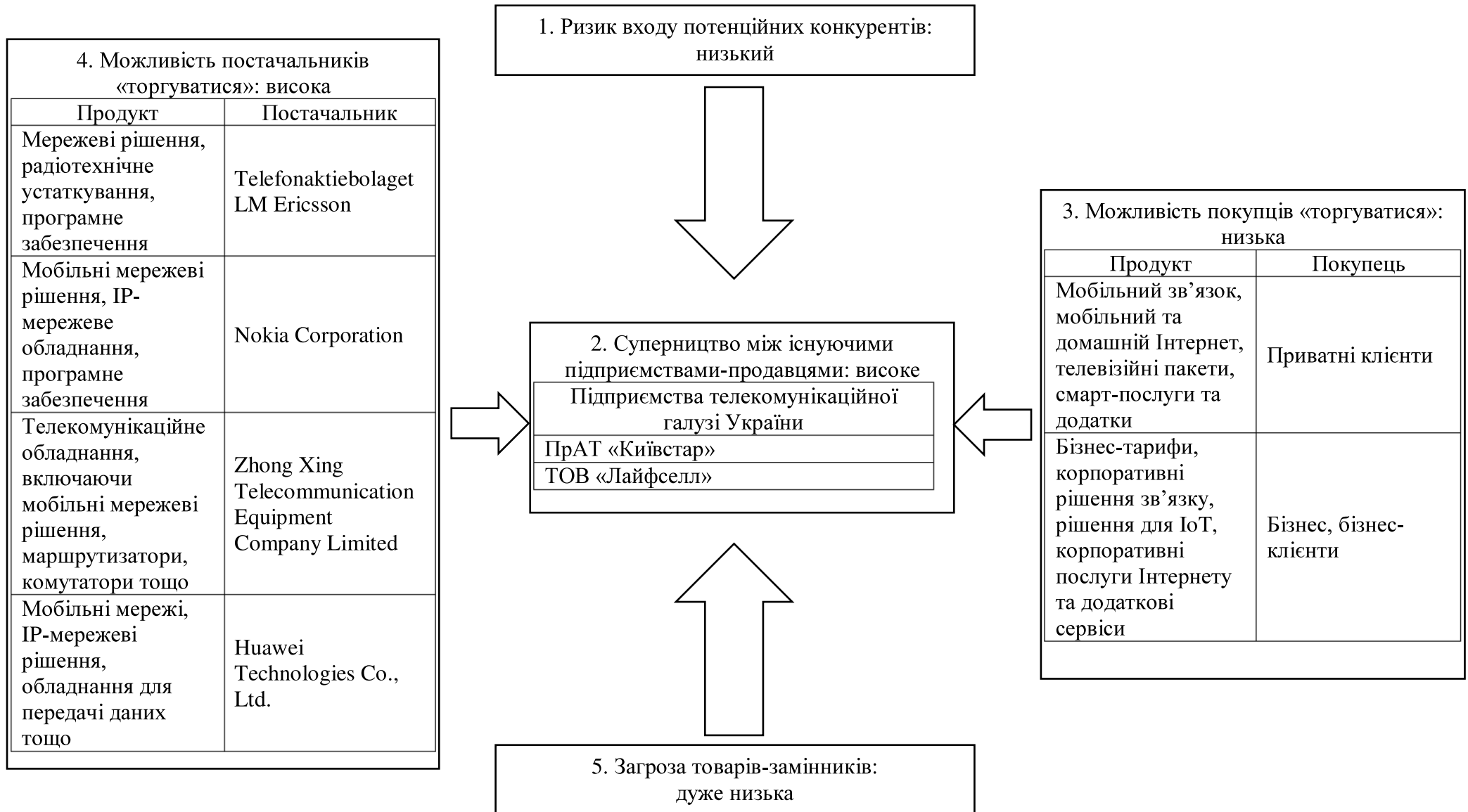


Рисунок 2.5 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» за моделлю Портера

На фінальному етапі оцінки зовнішнього середовища ПрАТ «ВФ Україна» оцінимо конкурентоспроможність компанії за допомогою методу експертної оцінки, який заснований на визначені вирішальних факторів успіху підприємств галузі, кожен з яких має власну вагу (за оцінкою експертів). Як основних конкурентів буде взято двох інших лідерів українського ринку телекомунікаційного зв'язку ПрАТ «Київстар» та ТОВ «Лайфселл». Результати аналізу наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» за допомогою методу експертної оцінки

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ПрАТ «ВФ Україна»		ПрАТ «Київстар»		ТОВ «Лайфселл»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Територія покриття	0,11	9	0,99	10	1,1	8	0,88
Якість мережі	0,18	9	1,62	8	1,44	7	1,26
Тарифна різноманітність	0,12	8	0,96	8	0,96	7	0,84
Інноваційність	0,07	10	0,7	9	0,63	7	0,49
Клієнтська підтримка	0,06	7	0,42	8	0,48	7	0,42
Сервіси та додатки	0,05	9	0,45	10	0,5	8	0,4
Репутація	0,06	9	0,54	10	0,6	6	0,36
Цінова політика	0,15	7	1,05	8	1,2	7	1,05
Співробітництво з бізнес-сегментом	0,1	9	0,9	10	1	7	0,7
Рівень просування послуг	0,03	10	0,3	10	0,3	5	0,15
Рівень соціальної відповідальності	0,03	10	0,3	10	0,3	8	0,24
Фінансова стійкість	0,04	9	0,36	10	0,4	7	0,28
Разом	1	8,59		8,91		7,07	
Примітка: підприємства оцінюються в діапазоні від 1 до 10, де 10 – гарно відповідає, а 1 – погано відповідає обраному фактору							

Найвищу зведену оцінку конкурентоспроможності у значенні 8,91 отримало ПрАТ «Київстар», найменшу у значенні 7,07 – ТОВ «Лайфселл». Досліджуване підприємство ПрАТ «ВФ Україна» зайняло друге місце з оцінкою 8,59. В цілому, його результати майже наздогнали лідера

оцінювання, деякі фактори були оцінені навіть вище: Підприємство виявилось кращим у якості мережі, інноваційності, у рівні просування послуг та соціальної відповідальності. Проте усі інші фактори були оцінені гірше, ніж у ПрАТ «Київстар». Особливу увагу треба звернути на клієнтську підтримку та цінову політику, оскільки ці два аспекти найнижчу оцінку 7 в порівнянні з оцінками інших факторів. Також, нижче на рисунку 2.6 наведена діаграма, що відображає частку розподілу телекомунікаційного ринку між ПрАТ «ВФ Україна», ПрАТ «Київстар» та ТОВ «Лайфселл» і підтверджує проведений в таблиці 2.4 аналіз.

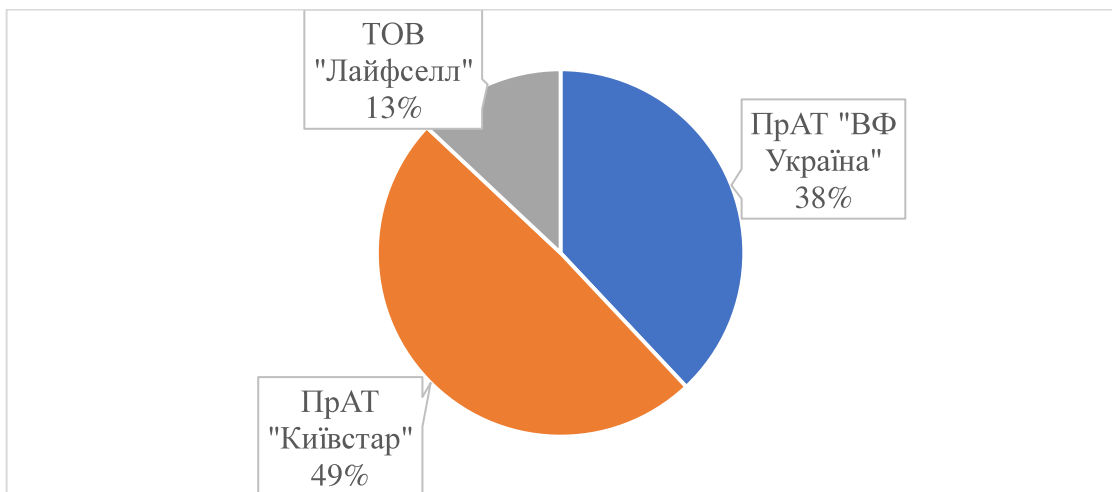


Рисунок 2.6 – Розподіл частки ринку між ПрАТ «ВФ Україна» та провідними конкурентами [40]

2.2.2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства із врахуванням впливу внутрішнього середовища

ПрАТ «ВФ Україна» функціонує на ринку телекомунікаційного зв'язку та спеціалізується на наданні послуг мобільного зв'язку, Інтернету, телевізійних та інших телекомунікаційних послуг для приватних клієнтів і бізнес-сегменту. У таблиці 2.5 наведені дані обсягу реалізації продукції за кожним видом за 2020-2023 рр. та частки ринку, що належать підприємству, що аналізується, і його найбільшому конкуренту ПрАТ «Київстар».

Таблиця 2.5 – Динаміка обсягів реалізації ПрАТ «ВФ Україна» за 2020–2023 рр.

№ п/п	Вид продукції	Обсяг реалізації продукції за роками, млн. грн.				Частка ринку у 2023 році, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	ПрАТ «ВФ Україна»	ПрАТ «Київстар»
1.	Мобільний зв'язок (тарифні плани для приватних клієнтів)	6559,438	6905,409	6131,834	6608,930	32	49
2.	Інтернет для мобільних пристроїв	1244,031	1404,894	1591,824	1715,678	29	41
3.	Домашній Інтернет	169,641	214,306	318,855	343,664	9	7
4.	Телевізійні пакети та сервіси	3845,188	4167,057	5898,824	6357,790	8	10
5.	Пакети послуг для бізнес-клієнтів	542,850	666,729	1098,825	1184,320	25	30
6.	Мобільний Інтернет для бізнесу	180,950	142,871	245,273	264,357	23	17
7.	Системи відео-конференцій та послуги	1357,125	1381,082	853,551	919,963	20	42
8.	Хмарні сервіси для зберігання та обміну даними	2261,875	2333,552	1682,575	1813,490	21	21
9.	Послуги для IoT	1130,938	2143,058	981,093	1057,429	7	5
	Всього	17292,036	19358,958	18802,655	20265,622	---	---

Тепер сформуємо таблицю 2.6, на основі якої оцінимо СЗГ, використовуючи матрицю БКГ, наведену на рисунку 2.7.

Таблиця 2.6 – Характеристика часток ринку ПрАТ «ВФ Україна» та ПрАТ «Київстар», %

Продукт	Темп росту ринку	Частка ринку ПрАТ «ВФ Україна»	Частка ринку ПрАТ «Київстар»	Ч1/Ч2	Частка продукції в загальній виручці від реалізації
1	2	3	4	5	6
Мобільний зв'язок (тарифні плани для приватних клієнтів)	45	32	49	0,65	0,33

Кінець таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Інтернет для мобільних пристроїв	56	29	41	0,71	0,08
Домашній Інтернет	37	9	7	1,29	0,02
Телевізійні пакети та сервіси	19	8	10	0,80	0,31
Пакети послуг для бізнес-клієнтів	19	25	30	0,83	0,06
Мобільний Інтернет для бізнесу	11	23	17	1,35	0,01
Системи відеоконференцій та послуги	48	20	42	0,48	0,05
Хмарні сервіси для зберігання та обміну даними	9	21	21	1,00	0,09
Послуги для IoT	7	7	5	1,40	0,05

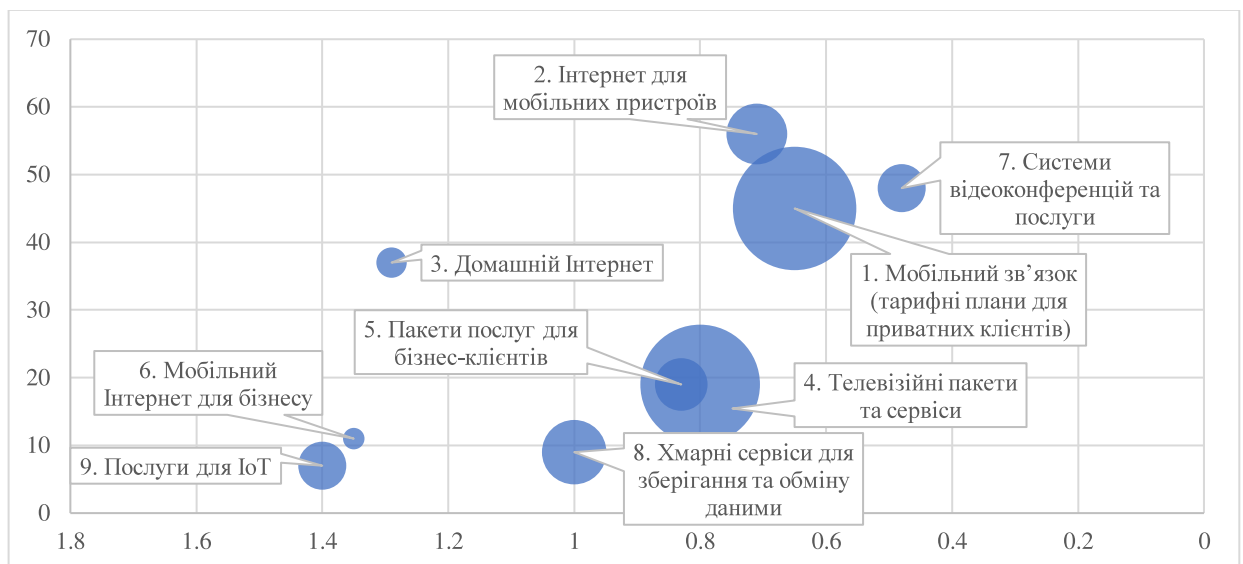


Рисунок 2.7 – Матриця БКГ на основі даних про продукти ПрАТ «ВФ Україна»

На основі побудованої матриці БКГ буде зроблено вибір перспективних СЗГ та дано певні стратегічні рекомендації підприємству на підставі показника долі витрат у обсягу від реалізації. Результати наведені в таблиці 2.7

Окремо можна зазначити, що матриця БКГ ПрАТ «ВФ Україна» є збалансованою, оскільки тут присутні всі сегменти. Найпопулярнішими є сегмент «Дикі кішки» та «Дійні корови».

Таблиця 2.7 – Рекомендовані СЗГ на основі матриці БКГ

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	1,2,7	Високий показник росту ринку та низький – відносної долі ринку. Вимагають значних інвестицій, щоб стати «зірками»	Стратегія розвитку продуктів чи послуг: постійне вдосконалення продуктів чи послуг для забезпечення конкурентних переваг та збільшення кількості клієнтів та частки ринку
«Зірки»	3	Високі показники росту ринку та відносної долі ринку. Високоприбутковий бізнес, який має сильні позиції на ринку	Стратегія підтримування: агресивна реклама, акцент на збереженні частки ринку, розвиток лояльності клієнтів
«Дійні корови»	6,8,9	Низький показник росту ринку та високий – відносної долі ринку. Генерують стабільний прибуток і можуть стати джерелом фінансування для інших бізнесів у компанії	Стратегія збереження: максимізація прибутків шляхом зниження витрат та оптимізації операцій. Стратегія диверсифікації: вкладення прибутків в нові галузі або продукти, щоб зменшити ризики та забезпечити нові джерела прибутку
«Собаки»	4,5	Низькі показники росту ринку та відносної долі ринку. Нежиттєздатні товари, що більше не приносять прибуток	Стратегія обмеження: мінімізація витрат та операційний управлінський контроль для забезпечення максимально можливого прибутку. Стратегія виведення з ринку: розгляд можливостей продажу або ліквідації бізнесу, якщо він більше не генерує прибуток або потребує надмірних ресурсів
Примітка: 1 – мобільний зв'язок (тарифні плани для приватних клієнтів), 2 – інтернет для мобільних пристроїв, 3 – домашній інтернет, 4 – телевізійні пакети та сервіси, 5 – пакети послуг для бізнес-клієнтів, 6 – мобільний інтернет для бізнесу, 7 – системи відеоконференцій та послуги, 8 – хмарні сервіси для зберігання та обміну даними, 9 – послуги для IoT			

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності трьох різних тарифів, що пропонують ПрАТ «ВФ Україна», ПрАТ «Київстар» та ТОВ «Лайфселл». Для цього було взято по одному з тарифів кожної компанії, що найбільш схожі за характеристиками. Далі, їхні характеристики були оцінені за допомогою методу експертних оцінок у балах від одиниці до п'яти. Отримані вихідні дані для обчислення наведені в таблиці 2.8.

Після цього у таблиці 2.9 розраховано груповий показник

конкурентоспроможності на основі техніко-економічних показників та загальний показник конкурентоспроможності. За базу обрано тарифний план «joice Start» за передплатою ПрАТ «ВФ Україна».

Таблиця 2.8 – Оцінка інтегрального показника конкурентоспроможності

Продукт	Показник	Обсяг інтернету на місяць, ГБ	Макс. швидкість мобільного інтернету, Мбіт/с	К-сть дзвінків на місяць поза мережею, хв.	Собівартість плану, грн.	Ціна плану, грн.
1	2	3	4	5	6	7
План «joice Start» за передплатою ПрАТ «ВФ Україна»	Експертна оцінка	0,4	0,3	0,3	150	180
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	5	4	5		
	Загальні характеристики	15+10	100	800		
План «LOVE UA На максимум» за передплатою ПрАТ «Київстар»	Експертна оцінка	0,4	0,3	0,3	130	175
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	4	2		
	Загальні характеристики	15	100	150		
План «Просто Лайф» за передплатою ТОВ «Лайфселл»	Експертна оцінка	0,4	0,3	0,3	80	90
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	2	3	3		
	Загальні характеристики	8	70	300		

Таблиця 2.9 – Розрахунок показників конкурентоспроможності товару

	«joice Start» – базовий «LOVE UA На максимум» – порівнюваний	«joice Start» – базовий «Просто Лайф» – порівнюваний
1	2	3
$I_{men} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}}$	$0,4*4/5 + 0,3*4/4 + 0,3*2/5 = 0,74$	$0,4*2/5 + 0,3*3/4 + 0,3*3/5 = 0,57$

Кінець таблиці 2.9

1	2	3
$I_{yc} = \frac{(C_i \times U_s)_j}{(C_{100i} \times U_{100i})_j}$	$130*175 / 150*180 = 0,84$	$80*90 / 150*180 = 0,27$
$K = \frac{I_{men} \times I_n}{I_{yc}}$	$0,74*1 / 0,84 = 0,88 < 1$	$0,57*1 / 0,27 = 2,1 > 1$

Аналізуючи результати розрахунків, можна зробити висновок, що тариф «joice Start» за передплатою ПрАТ «ВФ Україна» переважає над тарифом «LOVE UA На максимум» за передплатою ПрАТ «Київстар»: показник конкурентоспроможності склав 0,88, що є меншим за 1, а отже гіршим, ніж базисний продукт. Проте той самий тариф ПрАТ «ВФ Україна» поступився тарифу «Просто Лайф» за передплатою ТОВ «Лайфселл», причому за ціновим фактором: показник конкурентоспроможності другого склав 2,1, а його ціна більше, ніж в два рази менша, за ціну базисного тарифу. Тому, ПрАТ «ВФ Україна» варто переглянути свою цінову політику та за можливості знизити ціни.

Тепер, проведемо оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» за методом ефективності на підставі балансу та звіту про фінансові результати. Критерії та показники конкурентоспроможності організації та їхня оцінка наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» за методом ефективності [41]

Критерії та показники	Формула за звітністю	2022р.	2023р.	Бал
1	2	3	4	5
$KCO = 0,15*13,1 + 0,29*6,5 + 0,23*13,95 + 0,33*10$		10,37		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) $EO = 0,31*15 + 0,19*5 + 0,4*15 + 0,1*15$		13,1		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050 / \Phi.2.2000$	0,398	0,372	15
1.2. Фондовіддача (Ф)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1010$	1,603	1,535	5
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090 / \Phi.2.2050$	1,516	1,691	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	7367,812	8022,812	15

Кінець таблиці 2.10

1	2	3	4	5
2. Фінансове положення організації (ФО) $ФО = 0,29*5 + 0,2*5 + 0,36*5 + 0,15*15$		6,5		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,423	0,263	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\Sigma(1495)/\Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	0,741	0,361	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/\Phi.1.1695$	0,871	0,560	5
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1195$	0,909	1,863	15
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) $ЕЗ = 0,37*15 + 0,29*15 + 0,21*10 + 0,13*15$		13,95		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/\Phi.2.2000$	0,349	0,411	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/\Phi.2.2000$	0,0002	0,0001	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	---	0,76	0,76	10
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/\Phi.2.2000$	0,095	0,098	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)				
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	---	---	10

Отже, зробимо висновки на основі розрахованих даних. Показник ефективності виробничої діяльності організації склав 13,1, що свідчить про те, що в цілому він покращився та прагне до максимального балу «15». Високе значення має показник ефективності збуту та просування продукції (13,95), що свідчить про покращення роботи маркетингового відділу підприємства. Показник конкурентоспроможності продукції отримав 10 балів, що свідчить про те, що він за рік ніяк не змінився, що, з одного боку свідчить про те, що продукція не погіршилася, але, з іншого боку, аж ніяк не покращилася. Найгірше значення має показник фінансового положення організації (6,5), який прагне до найгіршого значення «5», тобто фінансове положення ПрАТ «ВФ Україна» за рік погіршилося. Фінальний показник конкурентоспроможності організації ПрАТ «ВФ Україна» склав 10,37. Можна зробити висновок, що підприємство зберігає свою позицію на ринку,

але в цілому ніяк не вдосконалюється. Тому варто детально проаналізувати всі аспекти його діяльності та розробити стратегію конкурентоспроможності підприємства. Це може включати в себе впровадження нових технологій, вдосконалення управління, розробку нових продуктів та послуг тощо.

2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ВФ Україна» за 2022 та 2023 рр. представлений у таблиці 2.11. У таблиці проведено детальний аналіз ряду основних економічних показників діяльності компанії, що дозволяє комплексно оцінити його фінансовий стан.

Таблиця 2.11 – Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. виміру	Роки		Відхилення	
				2022	2023	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації продукції	Ф.2.2 000	Вр	млн. грн.	18802,66	20265,62	1462,96	7,78
Собівартість реалізованої продукції	Ф.2.2 050	Sp	млн. грн.	7474,43	7530,37	55,94	0,75
Вартість основних виробничих фондів	Ф.2.1 095	Fос	млн. грн.	19410,07	21888,24	2478,17	14,36
Оборотні кошти	Ф.2.1 195	Fоб	млн. грн.	20684,70	10878,58	-9806,12	-47,41
Середня чисельність працівників	Звіт	q	ос.	2552	2526	-26,00	-1,02
Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	Вр/q	W	млн. грн. / ос.	7,37	8,02	0,65	8,82
Фондовіддача основних фондів	Вр/Fос	f	грн. /грн.	0,98	0,93	-0,05	-5,10
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Вр/Fоб	Коб	обертів	0,91	1,86	0,95	104,40
Чистий прибуток	Ф.2.2 350	П	млн. грн.	1065,38	5084,34	4018,96	377,23

Кінець таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність виробництва	П/ Fос + Fоб*1 00	Rв	%	2,68	15,52	12,84	---
Рентабельність продукції	П/ Sp л*100	Rп	%	46,42	67,52	21,10	---

Так, за рік у ПрАТ «ВФ Україна» відбулося збільшення виручки на 1462,96 млн грн або 7,78%. Це пов'язано зі зростанням собівартості реалізованої продукції на 55,95 млн грн або 0,75%, та, скоріше за все, зростанням цін на послуги компанії. Незважаючи на відносно невисокі темпи росту виручки, дуже суттєво змінився обсяг чистого прибутку підприємства: за рік він зріс на 5084,34 млн. грн або 377,23%% за рахунок суттєвого зменшення операційних, а також деяких інших витрат, включених до ряду 2270 звіту про фінансові результати за 2023 р. Середня чисельність працівників на підприємстві зменшилася, але несуттєво: на -26 осіб або -1,02%. Це пов'язано із війною в Україні. При цьому, річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірі трохи зросла на 0,65 млн грн або 8,82%. Вартість основних виробничих фондів, тобто необоротних активів, зросла на 2748,17 млн грн або 14,36%. Скоріше за все, це пов'язано з оновленням матеріально-технічної бази ПрАТ «ВФ Україна». При цьому, зменшилася фондвіддача основних фондів: на 0,05 грн/грн або -5,10%, і в 2023 р. 1 грн, вкладена в основні засоби, приносила 0,93 грн виручки в порівнянні з 0,98 грн у 2022 р. Використання основних засобів на підприємстві можна вважати неефективними, оскільки ПрАТ «ВФ Україна», фактично, більше вкладає, ніж отримує. Вартість оборотних коштів за рік скоротилася на -9806,12 млн грн або 47,41 тобто майже в 2 рази. Частково, це пов'язано зі зменшенням дебіторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зріс на 104,4% і став дорівнювати 1,86 оберту, що свідчить про ефективне використання оборотних коштів підприємства.

Рентабельність виробництва зросла на 12,84%, зросла і рентабельність продукції: на 21,10%. Для більш глибокого аналізу господарської діяльності підприємства слід провести аналіз балансу. У таблиці 2.12 наведено горизонтальний аналіз структури балансу ПрАТ «ВФ Україна».

Таблиця 2.12 – Горизонтальний аналіз структури балансу ПрАТ «ВФ Україна», млн грн

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5
Актив				
Необоротні активи	19410,073	21888,242	2478,169	12,77
Оборотні активи:	20645,199	10790,919	-9854,28	-47,73
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	17862,180	8462,867	-9399,313	-52,62
дебіторська заборгованість	2619,712	2079,155	-540,557	-20,63
матеріальні обігові кошти	33,373	65,332	31,959	95,76
інші обігові кошти	129,934	183,565	53,631	41,28
Витрати майбутніх періодів	39,504	87,656	48,152	121,89
БАЛАНС	40094,776	32766,817	-7327,959	-18,28
Пасив				
Власний капітал:	16909,464	8625,517	-8283,947	-48,99
уставний капітал	9,771	9,787	0,016	0,16
нерозподілений прибуток	16899,693	8615,730	-8283,963	-49,02
Довгострокові зобов'язання	17704,912	18061,961	357,049	2,02
Поточні зобов'язання:	5480,400	6079,339	598,939	10,93
кредиторська заборгованість	3767,166	3977,279	210,113	5,58
короткострокові кредити	---	---	---	---
інші короткострокові зобов'язання	1713,234	2335,479	622,245	36,32
БАЛАНС	40094,776	32766,817	-7327,959	-18,28

Отже, за 2023 р. значення обсягу балансу зменшилося на -7327,959 млн грн або -18,28%.

Станом на 2023 р., необоротні активи зросли на 2478,169 млн грн або 12,77%, що пов'язано з амортизацією основних засобів, а також деякими фінансовими інвестиціями компанії. Оборотні активи зменшилися на -9399,313 млн грн або -47,73% за рахунок зменшення дебіторської заборгованості, а також обсягів поточних фінансових інвестицій. Витрати

майбутніх періодів зросли на 48,152 млн грн або 121,89%.

Тепер щодо пасивів. Власний капітал ПрАТ «ВФ Україна» зменшився на -8283,947 млн грн або -48,99% через зменшення нерозподіленого прибутку. Довгострокові зобов'язання несуттєва зросли на 357,049 млн грн або 2,02%. Поточні зобов'язання зросли на 589,939 млн грн або 10,93%, що пов'язано з певним збільшення кредиторської заборгованості, а також поточних забезпечень та доходів майбутніх періодів.

Тепер, проведемо аналіз платоспроможності підприємства, який показує його здатність своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, а також дозволяє оцінити фінансову стабільність підприємства та його можливість безперервно продовжувати свою діяльність у короткостроковій та довгостроковій перспективах. Результати аналізу наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз платоспроможності ПрАТ «ВФ Україна»

Показ-ник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Опти-мальне значен-ня	Значення на кінець періоду		Абсолют-не відхи-лення
					2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1\Sigma}{\Phi.1.1695}$ (1160+1165) / Ф.1.1695	>1	3,259	1,392	-1,867
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1\Sigma}{\Phi.1.1695}$ ((1120+1125+ 1135+1130+ 1140+1145+ 1155) + (1160+1165)) / Ф.1.1695	0,6-0,8	3,737	1,734	-2,003
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\frac{\Phi.1\Sigma}{\Phi.1.1695}$ (1101+ 1110+1102+1103 +1104)+ (1120+ 1125+1135+1130 +1140+1145+ 1155) + (1160+1165)) / Ф.1.1695	0,2-0,35	3,743	1,745	-1,999

Отже, за рахунок власних грошей ПрАТ «ВФ Україна» у 2023 р. могло

погасити 139,2% поточних зобов'язань в порівнянні з 325,9% у 2022 р. За рахунок власних грошей та дебіторської заборгованості, підприємство могло у 2023 р. погасити 173,4% поточних зобов'язань у порівнянні з 373,7% у 2022 р. За рахунок своїх оборотних коштів підприємство у 2023 р. могло погасити 174,5% поточних зобов'язань у порівнянні з 374,3% у 2022 р. Платоспроможність компанії знизилася, але за рахунок більш раціонального використанні фінансових ресурсів, а саме інвестування в придбання нових дочірніх компаній.

У таблиці 2.14 проаналізуємо показники ліквідності. Для цього необхідно порівняти групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 \leq P4$$

Таблиця 2.14 – Абсолютні показники ліквідності балансу, млн грн

Актив	31.12.20 22	31.12.20 23	Пасив	31.12.20 22	31.12.20 23	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12.20 22	31.12.20 23
Найбільш ліквідні активи (А1)	4775,78 7	3401,87 2	Пасиви найбільш термінові (П1)	3131,42 7	3109,84	1644,36 0	292,032
Активи, що швидко реалізуються (А2)	2619,71 2	2079,15 5	Пасиви короткострокові (П2)	635,739	634,020	1983,97 3	1445,135
Низьколіквідні активи (А3)	33,373	65,332	Пасиви довгострокові (П3)	17704,9 12	18061,9 61	- 17671,5 39	- 17996,629
Активи, що важко реалізуються (А4)	19410,0 73	21888,2 42	Пасиви постійні (П4)	17689,3 21	9778,08 6	1720,75 2	12110,156
Баланс	40094,7 76	32766,8 17	Баланс	40094,7 76	32766,8 17	0	0

У 2022 р. співвідношення відповідало наступним значенням:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \leq P3, A4 \geq P4$$

Умови абсолютної ліквідності витримано не було. Тоді у ПрАТ «ВФ Україна» не вистачало ліквідних активів для погашення довгострокових пасивів у вигляді довгострокових зобов'язань та забезпечень.

Щодо 2023 р., то співвідношення відповідало наступним значенням:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \leq П3, A4 \geq П4$$

У 2023 р. склалася та сама ситуація: у ПрАТ «ВФ Україна» знову не вистачало ліквідних активів для погашення довгострокових пасивів у вигляді довгострокових зобов'язань та забезпечень.

У таблиці 2.15 проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.15 – Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «ВФ Україна»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2022	2023	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,422	0,263	-0,158
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	-0,590	-0,824
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,002	0,008	0,006

Отже, коефіцієнт фінансової незалежності показує яку частину у загальних вкладеннях у підприємство становить власний капітал. У випадку ПрАТ «ВФ Україна», значення цього коефіцієнта за 2023 р. зменшилося на -0,158 і становить 0,263. Тобто, у підприємства зросла залежність від зовнішніх джерел фінансування, а окрім того, ця частка становить більше 50%, що є негативним явищем.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами свідчить про

частку власних оборотних коштів у сумі оборотних активів компанії. У випадку досліджуваного підприємства, значення цього коефіцієнта за 2023 р. зменшилося на 0,824 і становить -0,590, що свідчить про те, що фінансова стійкість підприємства значно погіршилася.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом характеризує наскільки запаси компанії покриваються власним капіталом. У підприємства цей показник за рік зріс і складає 0,008, що свідчить про ефективне управління запасами та їхньою швидкою оборотністю.

Ділова активність оцінюється за допомогою «золотого правила господарювання»: додержання випереджальних темпів зростання прибутку (Тп), виручки від реалізації (Тв) та активів (Та) за таким порядком:

$$Тп > Тв > Та > 100\%$$

Розрахунок показників ділової активності підприємства наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Показники ділової активності ПрАТ «ВФ Україна», млн грн

Показник	Індекс	2022	2023	Відхилення	
				абсолютне	темп зростання, %
Прибуток від операційної діяльності (чистий прибуток)	Тп	1065,383	5084,340	4018,957	377,23
Виручка від виконаних робіт	Тв	18802,655	20265,622	1462,967	7,78
Величина активів	Та	40094,776	32766,817	-7327,959	-18,28

Як видно, золоте правило господарювання не дотримується і виходить наступне співвідношення:

$$Тп > 100\% > Тв > Та$$

Наостанок, проведемо аналіз показників рентабельності підприємства. Результати представлені в таблиці 2.17. Також, для наочності, результати представлені у вигляді діаграми на рисунку 2.8

Таблиця 2.17 – Показники рентабельності ПрАТ «ВФ Україна», %

Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5	6
Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2.050 * 100$	128,33	151,56	169,12	17,56
Рентабельність операційної діяльності	$\frac{\Phi.2.2190}{\Phi.2(2050+2130+2150+2180) * 100}$	46,23	50,53	65,68	15,15
Рентабельність звичайної діяльності	$\frac{\Phi.2.2290}{\Phi 2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100}$	32,72	7,47	38,34	30,87
Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	10,95	2,66	15,52	12,86
Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	30,62	8,06	68,27	60,21
Рентабельність залученого капіталу	$\frac{\Phi.2.2290}{(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100}$	24,12	5,88	24,39	18,51
Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	23,85	7,02	26,90	19,88
Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	31,07	6,59	54,13	47,54
Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	56,20	60,25	62,84	2,59
Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	20,33	5,67	25,09	19,42
Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\frac{\Phi.2.2190}{(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100}$	31,24	33,26	39,57	6,31

Рентабельність продукції зросла на 17,56% і у 2023 р. кожна гривня собівартості продукції приносила підприємству 169,12 грн чистої виручки (проти 128,33 грн у 2021 р. та 151,56 грн у 2022 р.). Рентабельність операційної діяльності зросла на 15,15% і у 2023 р. кожна гривня операційних витрат приносила підприємству 65,68 грн прибутку від операційної діяльності (проти 46,23 грн у 2021 р. та 50,53 грн у 2022 р.). Рентабельність звичайної діяльності зросла на 30,87% і у 2023 р. кожна

гривня вкладень (за виключенням витрат з податку на прибуток) приносила підприємству 38,34 грн прибутку до оподаткування (проти 32,72 грн у 2021 р. та 7,47 грн у 2022 р.).

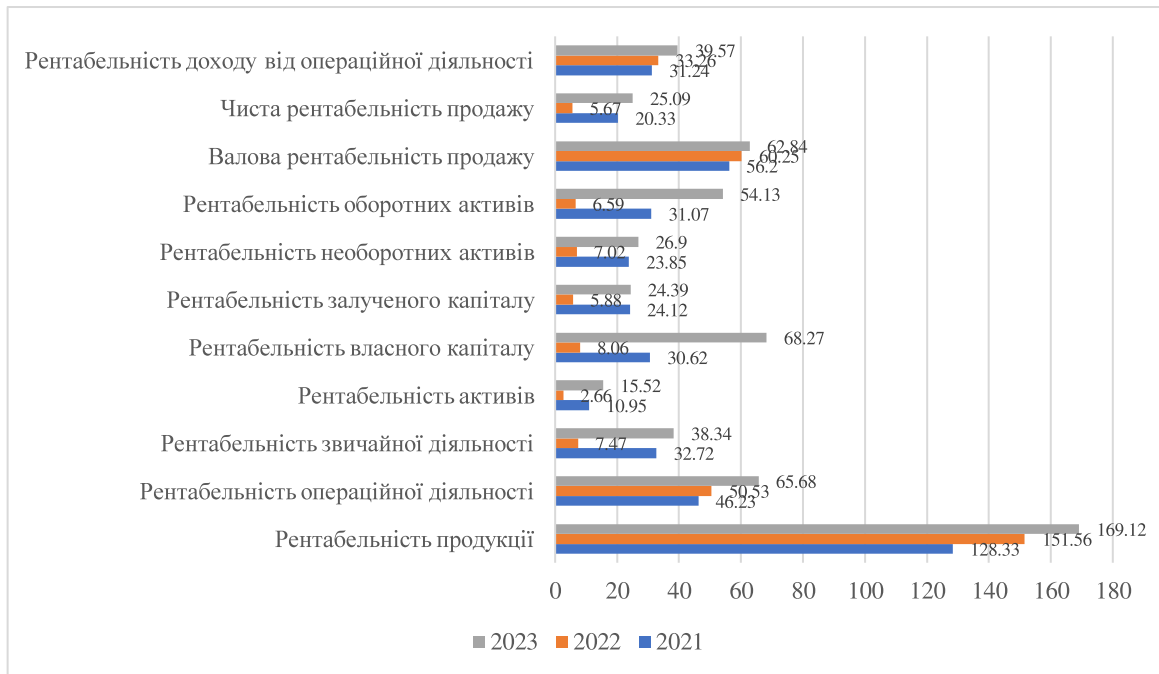


Рисунок 2.8 – Динаміка рентабельності показників діяльності ПрАТ «ВФ Україна»

Рентабельність активів зросла на 12,86% і у 2023 р. кожна гривня оборотних та необоротних активів приносила підприємству 15,52 грн чистого прибутку (проти 10,95 грн у 2021 р. та 2,66 грн у 2022 р.). Рентабельність власного капіталу зросла на 60,21% і у 2023 р. кожна гривня власного вкладеного капіталу приносила 68,27 грн прибутку до оподаткування (проти 30,62 грн у 2021 р. та 8,06 грн у 2022 р.). Рентабельність залученого капіталу зросла на 18,51% і у 2023 р. кожна гривня залученого вкладеного капіталу приносила 24,39 грн прибутку до оподаткування (проти 24,12 грн у 2021 р. та 5,88 грн у 2022 р.). Рентабельність необоротних активів зросла на 19,88% і у 2023 р. кожна гривня вкладених необоротних активів приносила 26,90 грн прибутку до оподаткування (проти 23,85 грн у 2021 р. та 7,02 грн у 2022 р.). Рентабельність оборотних активів зросла на 47,54% і у 2023 р. кожна гривня

вкладених оборотних активів приносила 54,13 грн прибутку до оподаткування (проти 31,07 грн у 2021 р. та 6,59 грн у 2022 р.). Валова рентабельність продажу зросла на 2,59% і у 2023 р. кожні 100 грн отриманої виручки приносили 62,84 грн валового прибутку (проти 56,20 грн у 2021 р. та 60,25 грн у 2022 р.). Чиста рентабельність продажу зросла на 19,42% і у 2023 р. кожні 100 грн отриманої виручки приносили 25,09 грн чистого прибутку (проти 20,33 грн у 2021 р. та 5,67 грн у 2022 р.). Рентабельність доходу від операційної діяльності зросла на 6,31% і у 2023 р. кожні 100 грн виручки від операційної діяльності приносили 39,57 грн прибутку від операційної діяльності (проти 31,24 грн у 2021 р. та 33,26 грн у 2022 р.).

Підбиваючи підсумки до другого розділу, була проведена загальна характеристика ПрАТ «ВФ Україна», яке було визначено як друге за величиною підприємство на українському ринку мобільного зв'язку, що володіє рядом дочірніх підприємств, має високорозвинуту корпоративну культуру та соціальну відповідальність, піклується про навколишнє середовище та дотримується виконання цілей сталого розвитку.

PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства показав, що найбільш негативним чином на ПрАТ «ВФ Україна» впливає група економічних факторів (-2,5) із загальною тенденцією економічного занепаду, а найкраще на компанію впливають технологічні фактори (+2,5) із розвитком нових технологій. У процесі TOWS-аналізу був виділений ряд сильних сторін, серед яких друга за розміром частка на ринку, позитивна репутація, постійний розвиток та інше, та кількість яких значно переважає над слабкими сторонами. Оцінка конкурентоспроможності за моделлю Портера показала, що ризик входу потенційних конкурентів низький через олігополію, головними суперниками ПрАТ «ВФ Україна» є ПрАТ «Київстар» та ТОВ «Лайфселл», можливість покупців торгувати є низькою, а постачальників – високою, а загроза товарів-замінників – дуже низька. Оцінка конкурентоспроможності досліджуваного підприємства за допомогою методу експертної оцінки підтвердила друге місце ПрАТ «ВФ Україна» (8,59), яке

поступилося ПрАТ «Київстар» (8,91), але перегнало ТОВ «Лайфселл». Тут, компанії необхідно звернути увагу на клієнтську підтримку та цінову політику. Матриця БКГ ПрАТ «ВФ Україна» є збалансованою, але найбільше переважають «Дикі кішки» та «Дійні корови». Розрахунок показників конкурентоспроможності товару знову довів, що ПрАТ «ВФ Україна» чесно займає друге місце, але в цей раз поступившись ТОВ «Лайфселл» та перегнавши ПрАТ «Київстар». Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» склала 13,1, що свідчить про те, що конкурентоспроможність компанії є дуже високою та прагне до максимуму.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ВФ Україна» показав зростання виручки на 7,78% (1462,96 млн грн) та чистого прибутку на 377,23% (4018,96 млн грн), а також рентабельності виробництва та продукції на 12,84% та 21,10% відповідно, що свідчить про значне покращення матеріального стану компанії. Через певні фінансові інвестиції та оновлення чи ремонт основних засобів зросла вартість основних виробничих фондів на 14,36% (2478,17 млн грн). Оборотні кошти зменшилися на 47,41% (9806,12 млн грн) через зменшення грошових коштів та поточних фінансових інвестицій. Зменшилася середня кількість працівників на 1,02% або 26 осіб, проте річна продуктивність все одно збільшилася на 8,82% (0,65 млн грн/ос.).

Аналіз платоспроможності компанії показав, що коефіцієнти абсолютної, швидкої та загальної ліквідності підприємства погіршилися на 1,867; 2,003 та 1,999 од. відповідно, що свідчить про те, що конкурентоспроможність ПрАТ «ВФ Україна» погіршилася, але це на пряму пов'язано з минулорічними інвестиціями ПрАТ «ВФ Україна» у придбання нових, дочірніх компаній. Щодо умов абсолютної ліквідності, то вони не були виконані: підприємству не вистачало ліквідних активів для погашення довгострокових пасивів у вигляді довгострокових зобов'язань та забезпечень. І щодо показників рентабельності підприємства, то абсолютно всі зросли, що свідчить про зростання ефективності функціонування компанії.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»

3.1 Обґрунтування впровадження у діяльність ПрАТ «ВФ Україна» музикального стримінгового сервісу

Як інноваційний проєкт буде запропоновано створення власного музикального стримінгового сервісу «Vodafone Music» – сервісу потокового аудіо, який дозволить прослуховувати пісні та подкасти. Приклад інтерфейсу такого мобільного додатку зображений на рисунку 3.1.

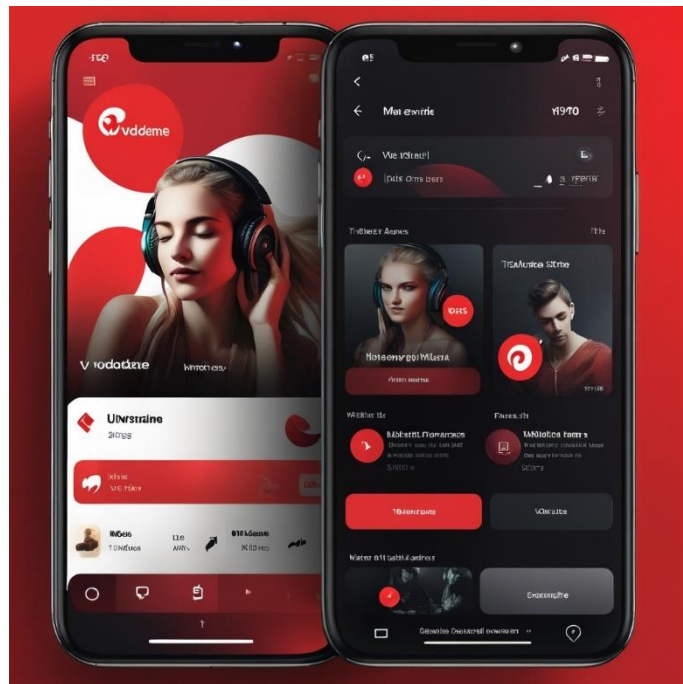


Рисунок 3.1 – Інтерфейс сервісу «Vodafone Music»

Музикальні стримінгові сервіси користуються популярністю серед українців. Найпопулярнішими є YouTube Music, Spotify, Apple Music, Deezer та Shazam [42]. За словами експертів [43], станом на 2024 р., платних користувачів таких програм нараховується 3,7 млн осіб і їхня кількість зростає з року в рік. Окрім того, не можна назвати точну цифру, але

необхідно враховувати й тих, хто користується такими сервісами безкоштовно. Тому логічно припустити, що справжня загальна кількість користувачів музикальних стримінгових сервісів в Україні дещо більша. В Україні власні подібні платформи у мобільних операторів є інноваційною ідеєю, оскільки жодний з конкурентів ПрАТ «ВФ Україна» не має такого сервісу, навіть найбільший учасник ринку ПрАТ «Київстар».

Музикальний стримінговий сервіс «Vodafone Music» є доступним лише для абонентів компанії. Сервісом можна скористатися завантаживши однойменний застосунок в AppStore або Google Play, а також через сайт у веб-браузері. Перейти до прослуховування музики та подкастів можна після авторизації за номером телефону, який має обслуговуватися в ПрАТ «ВФ Україна». За замовчуванням, платформа безкоштовна. Доступними є такі функції, як прослуховування музики та подкастів в онлайн-режимі, персоналізовані рекомендації, засновані на історії прослуховувань та уподобань, можливість ділитися вподобаними треками у соціальних мережах, режим створення приватних та публічних плейлистів, підтримка HD аудіо, анонси живих виступів та ексклюзивних подій, батьківський контроль та інші. Але за безкоштовною підпискою функціонал сервісу є обмеженим. Наприклад, після кожної п'ятої пісні користувач має прослухати 20-секундне рекламне оголошення, є недоступними функції прослуховування офлайн, створення групових плейлистів та режим розпізнавання музики, не підтримується крос-платформена синхронізація. Для того, щоб зняти ці та деякі інші функціональні обмеження, користувач має оформити підписку ціною 39 грн/місяць. Це можна зробити у бідь-який зручний момент.

3.2 Впровадження інноваційного проєкту у роботу ПрАТ «ВФ Україна»

На першому етапі розробимо календарно-інвестиційний план проєкту з впровадження запропонованої інновації. План представлений у таблиці 3.1. Реалізація проєкту буде здійснюватися паралельно-послідовним способом.

Таблиця 3.1 – Календарний план впровадження музикального стримінгового сервісу у діяльність ПрАТ «ВФ Україна»

Етапи	01.2025	02.2025	03.2025	04.2025	05.2025	06.2025	07.2025	08.2025	09.2025	10.2025	11.2025	12.2025	2026	2027	2028	2029	2030
Дослідження українського ринку стримінгових сервісів та цільової аудиторії	X																
Складання технічного завдання, у т.ч. визначення функціоналу музикального стримінгового сервісу		X															
Розробка архітектури системи		X															
Створення макетів та прототипів користувацького інтерфейсу сервісу		XXX															
Верстка музикального стримінгового сервісу			XXXXX														
Інтеграція з музичними каталогами					XXXXXXXX												
Функціональне, навантажувальне, юзабіліті тестування та тестування безпеки						XXX											
Підготовка до релізу								X									
Виведення платформи на продакшн-сервіси та публікація мобільних додатків в AppStore та Google Play									X								
Запуск маркетингових заходів										XXXXX							
Моніторинг роботи платформи, випуск оновлень											XXXXXXXXXX						
Збір та аналіз зворотного зв'язку											XXXXXXXXXX						
Залучення клієнтів											XXXXXXXXXX						

На другому етапі розрахуємо обсяг необхідних для вдалої реалізації проекту інвестицій. Вкладення будуть розраховані як для кожного з етапів окремо, так і у сумі. Результати наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних для впровадження проекту ПрАТ «ВФ Україна» інвестицій, млн грн

Види робіт	Сума
Дослідження українського ринку стримінгових сервісів та цільової аудиторії	0,193
Складання технічного завдання, у т.ч. визначення функціоналу музикального стримінгового сервісу	0,412
Розробка архітектури системи	0,375
Створення макетів та прототипів користувацького інтерфейсу сервісу	0,823
Верстка музикального стримінгового сервісу	1,543
Інтеграція з музичними каталогами	23,475
Функціональне, навантажувальне, юзабіліті тестування та тестування безпеки	1,213
Підготовка до релізу	0,328
Виведення платформи на продакшн-сервіси та публікація мобільних додатків в AppStore та Google Play	2,312
Запуск маркетингових заходів	7,809
Моніторинг роботи платформи, випуск оновлень	5,673
Збір та аналіз зворотного зв'язку	3,804
Залучення клієнтів	4,842
ВСЬОГО:	52,802

Згідно до проведеного фінансово-економічного аналізу ПрАТ «ВФ Україна», його чистий прибуток на кінець року склав 5084,32 млн грн, а таким чином, підприємство здатне самостійно покрити усі необхідні інвестиції. Але зважаючи на те, що минулого року компанія інвестувала велику суму грошей у придбання дочірніх компаній, приймемо за умову, що майже абсолютна вся сума прибутку буде спрямована на їхній розвиток. Тому з власного капіталу буде виділено лише 37,367 млн грн на реалізацію даного проекту.

На третьому етапі розрахуємо заплановану динаміку виручки від реалізації проекту ПрАТ «ВФ Україна» за 2026-2030 рр. Також розрахуємо собівартість наданих послуг, прибуток від операційної діяльності, а також

рентабельність продукції та продажів.

Таблиця 3.3 – Запланований потік виручки від реалізації проєкту ПрАТ «ВФ Україна», млн грн

Показник	2026	2027	2028	2029	2030
Виручка від реалізації	38,798	44,229	50,421	57,480	65,528
Собівартість наданих послуг	19,375	22,475	26,071	30,242	35,081
Прибуток від операційної діяльності	19,423	21,754	24,350	27,238	30,447
Рентабельність продукції, %	100,25	96,79	93,40	90,07	86,79
Рентабельність продажів, %	50,06	49,19	48,29	47,39	46,46

Четвертий етап має на меті розрахувати суму витрат, що мають місце при реалізації даного проєкту. Одна зі статей витрат – це заробітна плата, що має сплачуватися працівникам, що беруть участь у реалізації даного проєкту. У даному випадку, участь беруть сімдесят осіб із розрахованою місячною заробітною платою у розмірі 59,577 тис. грн. Результати розрахунку витрат наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на реалізацію проєкту, млн грн

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
Заробітна плата	71,493	73,638	75,847	78,123	80,466
Нарахування на заробітну плату	15,729	16,200	16,686	17,187	17,703
Повна собівартість	19,375	22,475	26,071	30,242	35,081
З повної собівартості					
постійні витрати (65%)	12,594	12,594	12,594	12,594	12,594
змінні витрати (35%)	6,781	9,881	13,477	17,649	22,487

На п'ятому етапі наведемо інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами формування, наведений в таблиці 3.5. Підприємство планує фінансувати проєкт частково за рахунок власних коштів і частково за рахунок банківського кредиту. Як було вказано раніше, сума власного

капіталу складатиме 37,367 млн грн. а сума залученого – 15,435 млн грн., причому кредит буде взято в банку АТ «Райффайзен Банк» [44] під 21%. Вартість залученого капіталу – це сума банківського відсотку для довгострокового залученого капіталу, вартість власного капіталу прийняти вищою на 2% за вартість залученого капіталу.

Таблиця 3.5 – Фінансування інноваційного проєкту ПрАТ ВФ Україна»

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, млн грн	Вартість капіталу, %
Власний капітал	70,77	37,367	23
Залучений капітал	29,23	15,435	21
Всього	100	52,802	22

На шостому етапі сформуємо таблицю 3.6, що слугуватиме фундаментальною для формування проєкту зі створення музикальної стримінгової платформи «Vodafone Music».

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для складання інноваційного проєкту

Показник	Значення
тривалість проєкту, років	6
загальний обсяг інвестицій, млн. грн	52,802
кінцева вартість основних коштів, %	8
питома вага власного капіталу у структурі фінансування, %	70,77
вартість власного капіталу, %	23
вартість залученого капіталу, %	21
виручка від реалізації у перший рік, млн. грн	38,798
постійні витрати у перший рік, млн. грн	12,594
змінні витрати у перший рік, млн. грн	6,781
оборотність дебіторської заборгованості, дні	37
оборотність кредиторської заборгованості, дні	72
оборотність товарно-матеріальних запасів, дні	3
термін служби обладнання, років	8
вартість обладнання, млн. грн	1,102
вартість оборотних коштів, млн. грн	2,312

На сьомому етапі складемо графік обслуговування боргу у АТ «Райффайзен Банк». Відповідно до розрахунків, сума виплати, яку має сплачувати банку ПрАТ «ВФ Україна» щорічно становить 4,757 млн грн.

На восьмому етапі спрогнозуємо прибуток, який принесе реалізація

даного проєкту. Результати розрахунків наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.7 – Графік обслуговування боргу, млн грн

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Початковий баланс	15,435	13,9192	12,0852	9,86594	7,18067	3,9315
Річна виплата	4,757	4,757	4,757	4,757	4,757	4,757
Процентні платежі	3,241	2,923	2,538	2,072	1,508	0,826
Основна частина	1,516	1,834	2,219	2,685	3,249	3,931
Кінцевий баланс	13,919	12,085	9,866	7,181	3,931	0

Таблиця 3.8 – Прогноз чистого прибутку ПрАТ «ВФ Україна», млн грн

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Виручка	0	38,798	44,229	50,421	57,480	65,528
Змінні витрати	0	6,781	9,881	13,477	17,649	22,487
Постійні витрати без амортизації	0	12,594	12,594	12,594	12,594	12,594
Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків	0	19,423	21,754	24,350	27,238	30,447
Амортизація	0	0,127	0,127	0,127	0,127	0,127
Прибуток до нарахування відсотків і податків	0	19,296	21,628	24,224	27,111	30,320
Процентні платежі	3,241	2,923	2,538	2,072	1,508	0,826
Прибуток до нарахування податку на прибуток	0	16,373	19,090	22,152	25,603	29,494
Податок на прибуток	0	2,947	3,436	3,987	4,609	5,309
Чистий прибуток	0	13,426	15,654	18,164	20,995	24,185

На дев'ятому етапі складемо потенційний баланс інноваційного проєкту впродовж терміну його реалізації.

На десятому етапі розрахуємо прогнозований грошовий потік інноваційного проєкту. При цьому, залишкова вартість розраховується за формулою:

$$F_{\text{зал}} = F_{\text{перв}} - A_p * a, \dots \dots \dots (3.1)$$

де $F_{\text{перв}}$ – первісна вартість основних засобів, млн грн;

A_p – необоротні активи, млн грн;

A – термін обслуговування об'єкта, роки.

Таблиця 3.9 – Прогноз балансу проєкту ПрАТ «ВФ Україна»

Стаття балансу	2026	2027	2028	2029	2030
АКТИВ					
Необоротні активи, початкова вартість	1,102	0,975	0,849	0,722	0,595
Накопичена амортизація	0,127	0,127	0,127	0,127	0,127
Необоротні активи, залишкова вартість	0,975	0,849	0,722	0,595	0,468
Запаси	0,169	0,196	0,227	0,263	0,305
Дебіторська заборгованість	3,980	4,538	5,173	5,897	6,723
<i>Додатковий рядок: активи без грошових коштів</i>	5,125	5,582	6,122	6,756	7,497
<i>Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень</i>	65,367	65,984	66,486	66,818	66,916
Грошові кошти	8,459	8,588	8,713	8,829	8,930
Фінансові вкладення	56,908	57,396	57,773	57,990	57,986
Оборотні активи, всього	69,517	70,718	71,886	72,979	73,944
Активи, всього	70,492	71,567	72,608	73,574	74,413
ПАСИВ					
Власний капітал	37,367	37,367	37,367	37,367	37,367
Нерозподілений прибуток	13,426	15,654	18,164	20,995	24,185
Довгострокові зобов'язання (кредити банків)	12,085	9,866	7,181	3,931	0
Кредиторська заборгованість	7,614	8,680	9,896	11,281	12,860
Пасиви, всього	70,492	71,567	72,608	73,574	74,413

Таблиця 3.10 – Прогноз грошових потоків проєкту, млн грн

Рік	2026	2027	2028	2029	2030
Чистий прибуток	13,426	15,654	18,164	20,995	24,185
Амортизація	0,127	0,127	0,127	0,127	0,127
Вивільнення обігових коштів					2,312
Залишкова вартість необоротних активів					0,088
Сума надходжень	13,552	15,780	18,291	21,121	26,712
Сплата основної частини боргу	1,516	1,834	2,219	2,685	3,249
Зміна дебіторської заборгованості	0	0,557	0,635	0,724	0,826
Зміна товарно-матеріальних запасів	0	0,027	0,031	0,036	0,042
Зміна кредиторської заборгованості	0	1,066	1,215	1,385	1,579
Чистий грошовий потік	12,037	14,428	16,621	19,061	24,175

3.3 Оцінка ефективності впровадження музикального стримінгового сервісу у діяльність ПрАТ «ВФ Україна»

Останнім етапом проведемо оцінку ефективності запропонованого інноваційного проєкту. Як перший показник розрахуємо чисте сучасне значення інвестиційного потоку NPV, формула якого:

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.2)$$

де IPV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), млн. грн;

CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн;

$r = r_E$ – вартість власного капіталу, частки од.

$$NPV = -37,367 + \frac{12,037}{(1 + 0,23)^1} + \frac{14,428}{(1 + 0,23)^2} + \frac{16,621}{(1 + 0,23)^3} + \frac{19,061}{(1 + 0,23)^4} + \frac{24,175}{(1 + 0,23)^5} = 7,802 \text{ млн грн}$$

Отже, при вартості капіталу 23%, розміру власних коштів 37,367 млн грн і чистих грошових потоках, що наведені у таблиці 3.10, розмір NPV складає 7,802 млн грн, що свідчить на користь високої ефективності проєкту.

Другим показником розрахуємо внутрішню норму прибутковості (доходності) IRR, яка розраховується за формулою:

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E. \quad (3.3)$$

$$\frac{12,037 + 14,428 + 16,621 + 19,061 + 24,175}{5} * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 37,367$$

$$\frac{17,264}{5} * \left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5} \right) = 37,367$$

$$17,264 * k = 37,367$$

$$k = 2,164446$$

Для розрахунку можуть бути використані фінансові таблиці «Сучасне значення ануїтету протягом n періодів» [45]. Для розглянутого випадку (n = 5 років):

$$x = 30\% \rightarrow k = 2,43557;$$

$$x = 40\% \rightarrow k = 2,03516.$$

Тобто IRR знаходиться між 30 та 40%. Використовуючи лінійну інтерполяцію знаходимо:

$$IRR = 30\% + \frac{2,43557 - 2,164446}{2,43557 - 2,03516} * 2,164446 = 36,77\%$$

Отже, IRR дорівнює 36,77% і перевищує вартість власного капіталу на 13,77%. Відтак даний проєкт може бути прийнятий до впровадження.

Третій показник – дисконтований термін окупності – визначається за допомогою таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Визначення дисконтованого періоду окупності інноваційного проєкту, млн. грн

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Чистий грошовий потік	-37,367	12,037	14,428	16,621	19,061	24,175
Дисконтований грошовий потік	-37,367	9,786	9,537	8,932	8,328	8,587
Акумуляований грошовий потік	-37,367	-27,581	-18,044	-9,113	-0,785	7,802

Дисконтований термін окупності складає повні чотири роки плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2030 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2029 р. до:

$4 + 0,785 / 8,587 = 4,09$ року або 4 роки та 1 місяць з початку запровадження проєкту з розробки власного музичного стримінгового сервісу «Vodafone Music» та 6 років з початку інвестиційного процесу. Це менше тривалості проєкту, тому цей інноваційний проєкт може бути

прийнятий до реалізації.

Підбиваючи підсумки до третього розділу, варто зазначити, що нами був запропонований інноваційний проєкт для ПрАТ «ВФ Україна», а саме створення власного музикального стримінгового сервісу «Vodafone Music» для прослуховування музики та подкастів. Проєкт буде реалізовуватися паралельно-послідовним способом. Сума інвестиційних вкладень було оцінена в суму 52,802 млн грн, з яких 15,435 млн грн – це кредитні кошти, взяті під 21% кредиту у комерційному банку України АТ «Райффайзен Банк». Проєкт займатиме 6 повних років, з яких 1 рік – це 9 етапів підготовчого процесу, а інші 5 – вихід на повну потужність.

Ефективність цього проєкту була оцінена за трьома показниками. Перший показник – це чисте сучасне значення інвестиційного потоку, який при вартості капіталу 23%, розміру власних коштів 37,367 млн грн і чистих грошових потоках, що наведені у таблиці 3.10 склав 7,802 млн грн, що свідчить на користь високої ефективності проєкту. Другий показник – це внутрішня форма прибутковості. Він становить 36,77% і перевищує вартість власного капіталу на 13,77%, що свідчить про те, що даний проєкт може бути прийнятий до впровадження. Фінальний третій показник – це дисконтований термін окупності. Він склав 4,09 року або 4 роки та 1 місяць, що є меншим за тривалість проєкту, а отже цей інноваційний проєкт може бути прийнятий до реалізації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо впровадження інновацій у сфері послуг. Одержані результати дозволяють зробити наступні висновки.

В процесі дослідження теоретичних засад запровадження інновацій у сфері послуг було з'ясовано, що інновацією в менеджменті вважається зміна чи нововведення на будь-якому етапі діяльності підприємства. Запровадження інновацій в організації називається її інноваційною діяльністю. Загальноприйнятий процес впровадження інновації налічує шість основних етапів, розпочинаючи з пошуку, оцінки та прийняття інновації, яку планують запровадити, і закінчуючи її впровадженням та оцінкою отриманих результатів, а також її розповсюдженням за необхідністю. Самі інновації класифікуються за багатьма ознаками, серед яких: за частотою та стадією впровадження, рівнем новизни, предметною та інноваційною формами та іншими. При цьому, прийнята інновація відноситься одразу до декількох класифікацій.

Підприємство, що веде інноваційну діяльність, має свій інноваційний потенціал, який, фактично, свідчить про можливість організації впроваджувати інновації. Інноваційний потенціал підприємства підлягає оцінці за системою показників, яка загальним чином поділяється на шість складових: ринкова, кадрова, фінансова, матеріально-технічна, нематеріальна та інформаційна. Кожна зі складових містить свої показники, які підлягають оцінці за бальною системою або формулою. При цьому, дані показники можуть змінюватися в залежності від специфіки діяльності підприємства.

Інноваційна діяльність є особливо важливою для підприємств, що надають послуги. Послуга як товар є специфічною, оскільки вона не володіє матеріальними властивостями, її якість є непостійною, а процес

виготовлення та надання є синхронним, а тому її не можна зберігати. Відповідно, сфера надання послуг є вразливою до будь-яких несприятливих змін. А тому, запровадження інновацій у сфері послуг є способом пристосування компаній до форс-мажорів та продовжити його подальше адекватне функціонування. Активна інноваційна діяльність підприємства забезпечує йому ефективність у реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі та уміння відповідати на його виклики, при цьому створюючи та застосовуючи новітні пристрої, методи та матеріали з ціллю комерціалізації чи досягнення практичних цілей.

У подальшому була проведена загальна характеристика ПрАТ «ВФ Україна», яке було визначено як друге за величиною підприємство на українському ринку мобільного зв'язку, що володіє рядом дочірніх підприємств, має високорозвинуту корпоративну культуру та соціальну відповідальність, піклується про навколишнє середовище та дотримується виконання цілей сталого розвитку.

PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства показав, що найбільш негативним чином на ПрАТ «ВФ Україна» впливає група економічних факторів (-2,5) із загальною тенденцією економічного занепаду, а найкраще на компанію впливають технологічні фактори (+2,5) із розвитком нових технологій. У процесі TOWS-аналізу був виділений ряд сильних сторін, серед яких друга за розміром частка на ринку, позитивна репутація, постійний розвиток та інше, та кількість яких значно переважає над слабкими сторонами. Оцінка конкурентоспроможності за моделлю Портера показала, що ризик входу потенційних конкурентів низький через олігополію, головними суперниками ПрАТ «ВФ Україна» є ПрАТ «Київстар» та ТОВ «Лайфселл», можливість покупців торгувати є низькою, а постачальників – високою, а загроза товарів-замінників – дуже низька. Оцінка конкурентоспроможності досліджуваного підприємства за допомогою методу експертної оцінки підтвердила друге місце ПрАТ «ВФ Україна» (8,59), яке поступилося ПрАТ «Київстар» (8,91), але перегнало ТОВ «Лайфселл». Тут,

компанії необхідно звернути увагу на клієнтську підтримку та цінову політику. Матриця БКГ ПрАТ «ВФ Україна» є збалансованою, але найбільше переважають «Дикі кішки» та «Дійні корови». Розрахунок показників конкурентоспроможності товару знову довів, що ПрАТ «ВФ Україна» чесно займає друге місце, але в цей раз поступившись ТОВ «Лайфселл» та перегнавши ПрАТ «Київстар». Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» склала 13,1, що свідчить про те, що конкурентоспроможність компанії є дуже високою та прагне до максимуму.

Економічний аналіз діяльності ПрАТ «ВФ Україна» показав зростання виручки на 7,78% (1462,96 млн грн) та чистого прибутку на 377,23% (4018,96 млн грн), а також рентабельності виробництва та продукції на 12,84% та 21,10% відповідно, що свідчить про значне покращення матеріального стану компанії. Через певні фінансові інвестиції та оновлення чи ремонт основних засобів зросла вартість основних виробничих фондів на 14,36% (2478,17 млн грн). Оборотні кошти зменшилися на 47,41% (9806,12 млн грн) через значне зменшення грошових коштів та поточних фінансових інвестицій. Зменшилася й середня кількість працівників на 1,02% або 26 осіб, проте це не завадило збільшитися річній продуктивності праці працівників у вартісному вимірюванні на 8,82% (0,65 млн грн/ос.).

Аналіз платоспроможності компанії показав, що коефіцієнти абсолютної, швидкої та загальної ліквідності підприємства погіршилися на 1,867; 2,003 та 1,999 од. відповідно, що свідчить про те, що конкурентоспроможність ПрАТ «ВФ Україна» погіршилася, але це на пряму пов'язано з минулорічними інвестиціями ПрАТ «ВФ Україна» у придбання нових, дочірніх компаній. Щодо умов абсолютної ліквідності, то вони не були виконані: підприємству не вистачало ліквідних активів для погашення довгострокових пасивів у вигляді довгострокових зобов'язань та забезпечень. І щодо показників рентабельності підприємства, то абсолютно всі зросли, що свідчить про зростання ефективності функціонування компанії.

Нами був запропонований інноваційний проєкт для ПрАТ «ВФ

Україна», а саме створення власного музикального стримінгового сервісу «Vodafone Music» для прослуховування музики та подкастів. Проєкт буде реалізовуватися паралельно-послідовним способом. Сума інвестиційних вкладень було оцінена в суму 52,802 млн грн, з яких 15,435 млн грн – це кредитні кошти, взяті під 21% кредиту у комерційному банку України АТ «Райффайзен Банк». Проєкт займатиме 6 повних років, з яких 1 рік – це 9 етапів підготовчого процесу, а інші 5 – вихід на повну потужність.

Ефективність цього проєкту була оцінена за трьома показниками. Перший показник – це чисте сучасне значення інвестиційного потоку, який при вартості капіталу 23%, розміру власних коштів 37,367 млн грн і чистих грошових потоках, що наведені у таблиці 3.10 склав 7,802 млн грн, що свідчить на користь високої ефективності проєкту. Другий показник – це внутрішня форма прибутковості. Він становить 36,77% і перевищує вартість власного капіталу на 13,77%, що свідчить про те, що даний проєкт може бути прийнятий до впровадження. Фінальний третій показник – це дисконтований термін окупності. Він склав 4,09 року або 4 роки та 1 місяць, що є меншим за тривалість проєкту, а отже цей інноваційний проєкт може бути прийнятий до реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Яловега І.Г., Зуб С.С. Новація, нововведення, інновація – семантика базових понять інноватики. *Фізико-математична освіта*. 2021. № 2(28). с. 89–98. URL: <https://fmo-journal.org/index.php/fmo/article/view/51/38>;
2. Белянська Ю.В. Економічна сутність та значення інновацій в сучасних умовах господарювання. *Review of transport economics and management*. 2020. № 4(20). с. 55–65. URL: <http://surl.li/tipbq>;
3. Benbrahim F.Z., Benabdelhadi A. Innovation in business as seen from different economic theories. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*. 2021. № 2(6). 312–328. URL: <http://surl.li/tipeo>;
4. Олійник О. Поняття «інновація» та «новація» в освітньо-науковому дискурсі. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2022. № 37(1). с. 88–93. URL: <http://surl.li/tipls>;
5. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. Дата оновлення: 28.05.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>;
6. Воробйова О.П. Інновація як відповідь на модернізаційні виклики сучасності. *Науковий огляд*. 2018. № 4(47). URL: <http://surl.li/tipul>;
7. Шестаков Д.Ю. Специфіка інноваційного проекту як передумова управління ризиками інвестиційного портфеля на ринках венчурного капіталу. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4. с. 92–97. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-4_0-pages-92_97.pdf;
8. Кононова В.В., Мілінчук О.В. Практика використання електронного меню у сфері ресторанного бізнесу. *Стратегії інноваційного розвитку туризму та готельно-ресторанної справи: проблеми та перспективи*. 2020. с. 915 <http://surl.li/eqnjgy>;
9. Semenova S., Fomina O., Moshkovska O. Accounting for innovations in

value management of companies in the context of globalization. *SHS Web of Conferences*. 2021. № 92(7). URL: <http://surl.li/szccnl>;

10. Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки : колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2020. с. 293. URL: <http://econmgmt.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2021/07/Монографія2020-11.03-конвертирован-1.pdf>

11. Морохова В.О. Інновація як об'єкт маркетингової політики. 2019. URL: <http://surl.li/mrlpdg>;

12. Чернишова О.В. Види інноваційної діяльності на підприємстві. 2023. URL: <https://vseosvita.ua/lesson/vydy-innovatsiinoi-diiialnosti-na-pidpryemstvi-348870.html>;

13. Іванова М.І. Інноваційна діяльність як пріоритетний напрям розвитку економіки : конспект лекцій. Дніпро : НТУ «ДП». 2020. с. 28;

14. Далик В.П., Ярмус С.С. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства в умовах ризику. *International Scientific Journal «Internauka»*. Series: «Economic Sciences». 2024. №2. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43139/1/17037573594929.pdf>;

15. Комчатних О.В. Фактори впливу на інноваційний потенціал транспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. №37. с. 148–160. URL: <http://surl.li/rwnayf>;

16. Матросова В.О., Ілляшенко С.М., Глізцунова М.Ю., Гармаш С.В., Винниченко А.А., Кобелева Т.О. Оцінювання інноваційного та ресурсного потенціалу туристичного підприємства. *Механізм управління формування стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств* : монографія / за ред. Ілляшенко Н.С. Суми : Триторія, 2019. <https://core.ac.uk/download/pdf/289225368.pdf>;

17. Продіус Ю.І., Полянська Г.К. Оцінка інноваційного потенціалу промислового підприємства. *III Міжнародна науково-практична конференція «Формування потенціалу економічного розвитку промислових*

підприємств». 2019. с. 37–38. URL: <http://surl.li/oujytn>;

18. Зайцева Л.О. Інноваційний потенціал в забезпеченні сталого розвитку компанії. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/74.pdf;

19. Вороніна В.Л., Зюкова М.М., Артеменко А.Є. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства як засіб ефективного управління його розвитком. *Економічний простір*. 2020. №162. с. 57–62. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/5693/1/Voronina.pdf>;

20. Іванова М.І. Оцінювання ефективності інноваційної та інвестиційної діяльності : конспект лекцій. Дніпро : НТУ «ДП». 2020. с. 30;

21. Balin S., Giard V. A process oriented approach to the service concepts. URL: https://www.lamsade.dauphine.fr/~giard/IEEE_SSSM06_Giard_Balin.pdf;

22. Овдіюк О.М., Швець Т.В. Стратегічні аспекти розвитку вітчизняного ринку сфери послуг. *Ефективна економіка*. 2020. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/67.pdf;

23. Золотарьова В.І. Економічна сутність, класифікація та основи види продуктів сфери послуг. *Економічна наука*. 2019. с. 103–107. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2019/20.pdf;

24. Павлюк В.І., Муленко В.М. Теоретичні аспекти економічної категорії «послуга»: сучасні підходи до трактування та особливості розвитку понятійного апарату. *Економічна теорія та історія економічної думки*. 2021. №1. с. 7–13. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_81_2021_ukr/3.pdf;

25. Ожібко М. Маркетинг у сфері послуг. 2019. с. 246–247. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/249318092.pdf>;

26. Коюда В.О. Сутність та змістовна характеристика послуги як бази управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №9. с. 473–478. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/81.pdf;

27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>;

28. Ливч Д. Оцінка впливу війни. 2022. URL: <http://surl.li/zkpnccg>;

29. Офіційний сайт ПрАТ «ВФ Україна». URL: <https://www.vodafone.ua>;
30. Реєстраційні дані ПрАТ «ВФ Україна». Опендатабот. 2024. URL: <https://opendatabot.ua/c/14333937>;
31. ЛІГАБізнесінформ. Vodafone Україна. 2024. URL: <https://file.liga.net/ua/companies/mts>;
32. Окремий звіт про управління ПрАТ «ВФ Україна». 2024. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/zvit-pro-upravlinnya-prat-vf-ukrayina-2023.pdf>;
33. Річний звіт зі сталого розвитку ПрАТ «ВФ Україна». 2022. URL: https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2023/04/12/401/source/vodafone-annual-report-1204-ua_1681291386.pdf;
34. Річний звіт зі сталого розвитку ПрАТ «ВФ Україна». 2023. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/shhoricnii-zvit-zi-stalogo-rozvitku-za-2023-rik.pdf>;
35. Реєстраційні дані ПрАТ «ВФ Україна». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14333937/;
36. Толмач С.Ф. Типи організаційних структур системи управління та їх особливості. *Наукові досягнення молодих – шлях до професії*. 2022. с. 132–138. URL: <http://surl.li/ctqdba>;
37. 61.20 Діяльність у сфері безпроводного електрозв'язку. YouControl. 2024. URL: <https://catalog.youcontrol.market/telekomunikatsii/61.20>;
38. ТОП-3 кращих мобільних операторів України в 2020 і їх переваги. Бистрозайм. 2020. URL: <https://bistrozaim.ua/blog/obzor-luchshikh-mobilnykh-operatorov-ukrainy>;
39. «Давай недовго, я з таксофона»: історія телефонії і мобільного зв'язку. AIN. 2020. URL: <https://ain.ua/special/history-of-mobile-connection-in-ukraine/>;
40. Оператори мобільного зв'язку України: боротьба за ринок. Intelmag. 2021. URL: <https://intelmag.com/digitalization/16754-operator-y-mobilnogo-zvyazku-ukrayiny-borotba-za-rynok/>;

41. Фінансова звітність ПрАТ «ВФ Україна». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/14333937/finances>;

42. Відмова від російського чи іноземного: яку музику українці слухали у 2022 році. 24 канал. 2023. URL: https://showbiz.24tv.ua/yaku-muziku-sluhayut-ukrayintsi-ye-rosiyani-chartah-yak-zminyuvalasya_n2251125;

43. Не концертами єдиними. Як українські артисти заробляють через стримінгові платформи – досвід вітчизняних лейблів. Вікна. 2024. URL: <https://vikna.tv/styl-zhyttya/yak-ukrayinski-artysty-zaroblyayut-na-muzychnyh-strymingovyh-servisah/>;

44. Інвестиційний кредит на купівлю авто / обладнання / нерухомості. Комерційний банк України «Райффайзен Банк». URL: <https://raiffeisen.ua/biznesu/kredyty/investicijni-kredyty/investicijnij-kredit-na-kupivlyu-avto-obladnannya-neruhomost>;

45. Сучасне значення ануїтету протягом n періодів. FMC. URL: http://fmc.uz/main.php?id=disc_pva&l=no&t=2.

ДОДАТОК А

Тези доповіді

УДК 338.46

Іванова М.І.¹, Швець В.Я.², Никитюк Р.І.³

¹ докт. екон. наук., проф. НТУ «Дніпровська політехніка»

² докт. екон. наук., проф. НТУ «Дніпровська політехніка»

³ бакалавр кафедри менеджменту, група 073-20-2, «НТУ «Дніпровська політехніка»

ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ГАРАНТІЯ НАДАННЯ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ

Відмінною рисою послуг як товару є група таких чотирьох специфічних особливостей, як невідчутність, невіддільність, нездатність до зберігання та нестійкість [1]. Іншими словами, послуги не володіють традиційними відчутними характеристиками як запах, колір, смак тощо, їх неможливо виготовити завчасно та зберігати, оскільки виробництво та споживання послуги відбувається одночасно, а процес та якість її надання можуть кожний раз відрізнятись від попереднього.

Наведені властивості послуг роблять їх процес виробництва та реалізації вразливим до різного типу несприятливих подій, наприклад, як воєнні дії. Повномасштабна війна, що почалася у лютому 2022 р., призвела до виникнення маси загроз у зовнішньому середовищі, серед яких: загроза ракетних обстрілів та знищення інфраструктури, окупація та мінування територій, демографічний занепад, що пов'язаний з міграцією українців за кордон, зменшенням народжуваності та ростом смертності, а також політична нестабільність, економічна криза, зменшення інвестиційної привабливості та інше. І як видно з таблиці 1, в наслідок негативного впливу таких факторів, у 2022 р. загальний обсяг реалізації послуг зменшився на близько 150 млрд грн. Зросли лише обсяги реалізації двох критично важливих в умовах війни сфер: інформація та телекомунікації, а також охорона здоров'я та надання соціальної допомоги.

Таким чином, впровадження інновацій на підприємстві може бути єдиною можливістю забезпечити його подальше функціонування. Активна інноваційна

діяльність компанії дозволяє їй ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та відповідати на його виклики, створюючи та реалізуючи нові пристрої, методи або матеріали з метою комерціалізації або досягнення практичних цілей [3].

Серед реальних прикладів впровадження підприємствами інновацій під час війни є організація освітньої діяльності. В цілях безпеки дітей та викладачів була запроваджена дистанційна форма навчання із залученням електронних девайсів та цифрових інструментів як Teams, Zoom, Moodle тощо. Адаптуватися до воєнних реалій та змінити підхід до організації діяльності також була вимушена сфера туризму: тепер готелі замість іноземних туристів активно приймають закордонних дипломатів, громадських активістів, журналістів світових видань та різноманітних волонтерів, а українці розвивають внутрішній туризм, охоче подорожуючи до західних областей України [4].

Таблиця 1 – Динаміка обсягу реалізації підприємствами сфери послуг за видами економічної діяльності, млрд грн [2]

Вид економічної діяльності	2018	2019	2020	2021	2022
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	351,639	390,179	392,072	440,835	378,471
Тимчасове розміщування й організація харчування	28,748	33,427	17,776	30,266	23,002
Інформація та телекомунікації	141,288	163,106	175,883	211,905	215,688
Операції з нерухомим майном	64,184	86,172	89,721	106,122	73,496
Професійна, наукова та технічна діяльність	84,581	107,210	107,019	131,641	91,336
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	54,504	74,885	70,621	94,497	72,454
Освіта	19,176	21,077	21,705	25,836	20,636
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	20,700	26,305	39,149	70,119	88,494
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	5,518	6,791	4,792	7,258	3,090
Надання інших видів послуг	2,804	3,513	3,445	4,283	3,267
Всього	773,142	912,665	922,183	1122,763	969,933

У травні 2022 р. компанія з надання поштових послуг ТОВ «Нова Пошта» прийняла рішення розширювати ринок діяльності та почала розвиватися у краї-

нах ЄС під брендом Nova Post [5]. А ПрАТ «ВФ Україна» у квітні 2022 р. після деокупації Київщини з метою відновлення зв'язку задіяло супутниковий зв'язок Starlink компанії SpaceX. Таким чином, це перший в історії випадок, коли мережа оператора резервується через супутниковий зв'язок в умовах екстремальних умов та термінів [6]

Не зважаючи на всю трагічність українського сьогодення, вітчизняний ринок послуг вчиться адаптуватися до суворих умов зовнішнього середовища, тим самим намагаючись збагачувати українську економіку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Золотарьова В. І. Економічна сутність, класифікація та основні види продуктів сфери послуг. Економіка та держава. 2019. №10. С. 103–107. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2019/20.pdf;
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>;
3. Шестаков Д. Ю. Специфіка інноваційного проекту як передумова управління ризиками інвестиційного портфеля на ринках венчурного капіталу. Бізнес Інформ. 2019. №4. С. 92–97. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-4_0-pages-92_97.pdf;
4. Туризм під час війни. Як галузь виживає та готується до відновлення. Kyivstar Business Hub. 2023. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/turyzm-pid-chas-vijny-yak-galuz-vyzhyvaye-ta-gotuyetsya-do-vidnovlennya>;
5. Нова пошта у світі. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_u_sviti;
6. Відновлюємо зв'язок завдяки космічним технологіям Starlink. 2022. URL: <https://career.vodafone.ua/news/vidnovlyujemo-zvyazok-zavdyaki-kosmicnim-technologiyam-starlink-75>.