

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: **«Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства
(на прикладі ПрАТ «ВФ Україна»)»**

Виконав: студент 4 курсу, групи М-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми

Менеджмент

Володимир ДРОЦЮК



Керівник: к.е.н., доц. Ганна РЕКУН



Рецензент: к.е.н., доц. Ірина ТЕРНОВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРИЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Дроцюку Володимиру Андрійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ПрАТ «ВФ Україна»)

Керівник роботи: Рекун Ганна Петрівна, к.е.н, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: узагальнити поняття конкурентоспроможності підприємства; виявити чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства; обґрунтувати методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства; проаналізувати діяльність та виявити конкурентні позиції ПрАТ «ВФ Україна»; проаналізувати та оцінити конкурентоспроможність ПрАТ «ВФ Україна»; розробити рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на прикладі ПрАТ «ВФ Україна».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент



Володимир ДРОЦЮК
ім'я, ПРИЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Ганна РЕКУН
ім'я, ПРИЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та її види.....	8
1.2 Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.....	13
1.3 Методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства ...	18
Висновки за розділом 1	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА».....	25
2.1 Аналіз діяльності ПрАТ «ВФ Україна» та основних конкурентів.....	25
2.2 Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна»	34
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна»	45
2.4 Рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна»	49
Висновки за розділом 2	56
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

У сучасних умовах посилення конкуренції на ринку, зростаючої глобалізації та швидких змін у технологіях, питання конкурентоспроможності підприємств набуває особливого значення. Високий рівень конкуренції вимагає від підприємств постійного аналізу власних можливостей на своєму ринку де діє підприємство, пошуку шляхів покращення конкурентних переваг та адаптації до мінливого середовища. Раціональне управління конкурентоспроможністю є важливим фактором довгострокового розвитку підприємства, його стійкості та здатності ефективно функціонувати в динамічному ринковому середовищі.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства для розробки стратегій його подальшого розвитку, шляхом аналізу змін у споживчих перевагах, етапів впровадження інноваційних технологій, стану економічної ситуації та впливу міжнародних факторів. Зазначені етапи уможливають проведення глибокого аналізу стану підприємства на ринку. Визначення сильних і слабких сторін підприємства та оцінка факторів, що впливають на його конкурентну позицію, також в свою чергу дозволяють розробити ефективні управлінські рішення.

Теоретико-методичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємств та факторів її забезпечення глибоко вивчалися у працях багатьох провідних вчених, чії концепції сформували сучасне розуміння ринкової боротьби та стратегічного управління. Зокрема, фундаментальний внесок у розуміння зовнішнього середовища та позиціонування для компаній зробив Майкл Портер, розробивши класичні моделі аналізу п'яти конкурентних сил, концепцію ланцюга вартості та типологію базових конкурентних стратегій, які й досі є наріжними каменями стратегічного аналізу. На противагу цьому, фокусуючись на внутрішніх джерелах переваг, Джей Барні став одним із засновників ресурсного підходу, підкреслюючи роль цінних, рідкісних та

незамінних ресурсів, а також ключових компетенцій у досягненні стійкої конкурентоспроможності. Розвиваючи ці ідеї в контексті динамічного ринку, Девід Джон Тіс в свою чергу розробив концепцію динамічних здібностей, акцентуючи на здатності фірми своєчасно інтегрувати, створювати та реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції у відповідь на швидко мінливе бізнес-середовище, що є особливо актуальним в епоху технологічних інновацій та світової глобалізації.

Об'єктом дослідження є рівень конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «ВФ Україна».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні підходи до аналізу конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

- узагальнити поняття конкурентоспроможності підприємства;
- виявити чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати діяльність та виявити конкурентні переваги ПрАТ «ВФ Україна»;
- проаналізувати та оцінити конкурентоспроможність ПрАТ «ВФ Україна»;
- розробити рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на прикладі ПрАТ «ВФ Україна».

Для виконання поставлених завдань дослідження застосовано такі методи: системний підхід, який дозволяє комплексно розглядати ПрАТ «ВФ Україна» як систему, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем

(конкурентами, ринком, споживачами), а також аналізувати взаємозв'язки між внутрішніми елементами компанії та її ринковою позицією; порівняльний аналіз, який дає змогу зіставити діяльність підприємства з основними конкурентами за низкою показників; методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT та PESTEL, для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; статистичні методи, що забезпечують обробку та інтерпретацію кількісних даних; графічні методи, що використовуються для візуалізації результатів дослідження у вигляді таблиць, діаграм та графіків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та її види

Конкурентоспроможність підприємства є одним з найголовніших факторів успіху в сучасному, динамічному глобальному ринку. Її значення постійно зростає через поглиблення процесів глобалізації, стрімкий розвиток технологій та мінливі вимоги споживачів. Підтримання стабільної ринкової позиції вимагає від компаній безперервної адаптації та розвитку унікальних конкурентних переваг. В першу чергу для визначення видів конкурентоспроможності підприємства, потрібно надати загальне тлумачення терміну «конкурентоспроможність підприємства».

В першу чергу, варто зазначити що поняття «конкурентоспроможність підприємства» є складним та багатограним, вона відображається у різноманітності її визначень в економічній літературі та наукових статтях. Для ілюстрації багатогранності цього поняття, розглянемо декілька підходів до визначення конкурентоспроможності, запропонованих провідними науковцями (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення конкурентоспроможності підприємства різними авторами

Автор / Підхід	Ключова ідея / Визначення
Майкл Портер [43]	Наявність та ефективна реалізація конкурентних переваг у всіх ключових сферах діяльності; здатність створювати унікальну цінність або досягати найнижчих витрат.
Джей Барні (Ресурсний підхід) [36]	Роль цінних, рідкісних та незамінних ресурсів, а також ключових компетенцій у досягненні стійкої конкурентоспроможності.

Продовження таблиці 1.1

Девід Тіс (Динамічні здібності) [26]	Здатність фірми своєчасно інтегрувати, створювати та реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції у відповідь на швидко мінливе бізнес-середовище.
Жан-Жак Ламбен (Ринковий підхід) [37]	Властивість продукту чи підприємства, яке характеризує ступінь задоволення конкретних потреб споживачів порівняно з аналогічними пропозиціями конкурентів.

Джерело: узагальнено автором на основі даних [21, 46]

Незважаючи на відмінності у формулюваннях, більшість авторів сходяться на тому, що конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку, зберігати або розширювати свою ринкову позицію, досягати прибутковості та задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів.

Конкурентоспроможність часто розглядається як відносна характеристика, що відображає переваги підприємства над іншими гравцями ринку за певними критеріями. Вона має динамічний характер, оскільки залежить від змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Ключовим елементом конкурентоспроможності є наявність у підприємства конкурентних переваг, які формуються завдяки ефективному використанню його внутрішнього потенціалу та адаптації до умов мікро та макросередовища.

Різні автори підкреслюють різні аспекти конкурентоспроможності, так, наприклад, підхід, орієнтований на конкурентні переваги, розглядає конкурентоспроможність як кінцевий результат наявності та ефективної реалізації конкурентних переваг у всіх ключових сферах діяльності та управління підприємством. Ця точка зору близька до концепцій Майкла Портера. У цьому контексті, здатність створювати унікальну цінність або досягати нижчих витрат, ніж у конкурентів, є основою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. [47]

Згідно з ринково-орієнтованим підходом, який підтримують автори на кшталт Жан-Жака Ламбена або прихильники маркетингового підходу,

конкурентоспроможність визначається передусім як властивість продукту чи підприємства. Вона характеризує ступінь задоволення конкретних потреб споживачів порівняно з аналогічними пропозиціями конкурентів на ринку. Ключовим тут є сприйняття цінності споживачем та ринкова позиція компанії. [40]

Ресурсно-орієнтований та ефективний підхід, що зустрічається у працях Раїса Фатхутдінова, фокусується на внутрішніх факторах, трактує конкурентоспроможність як здатність підприємства ефективно використовувати наявні власні та залучені ресурси. Це включає фінансові, трудові, матеріальні та технологічні ресурси в умовах конкурентного ринку. Метою такого використання є не лише отримання прибутку, але й забезпечення сталого розвитку та утримання міцних ринкових позицій. Порівняння підходів до визначення конкурентоспроможності представлена у таблиці 1.2. [62]

Важливо зазначити, що ці підходи не є взаємовиключними, а скоріше доповнюють один одного, підкреслюючи різні методи забезпечення успіху підприємства на ринку.

Таблиця 1.2 – Порівняння підходів до визначення конкурентоспроможності

Підхід до визначення	Ключовий аспект	Основний фокус	Асоційовані автори / Школи
Орієнтований на конкурентні переваги	Наявність та реалізація унікальних переваг у всіх сферах діяльності	Стратегія, структура галузі, ланцюг цінності	Майкл Портер, стратегічний менеджмент
Ринково-орієнтований	Ступінь задоволення потреб споживачів порівняно з конкурентами	Споживач, ринок, маркетинг, порівняльний аналіз	Жан-Жак Ламбен, Філіп Котлер, маркетинг
Ресурсно-орієнтований та ефективний	Здатність ефективно використовувати ресурси для досягнення цілей	Внутрішні ресурси, ефективність, прибутковість	Раїс Фатхутдінов, ресурсний підхід

Джерело: узагальнено автором на основі даних [9, 23, 52]

Додатково, варто зазначити, що конкурентоспроможність підприємства існує в різних формах залежно від того, які аспекти діяльності є ключовими

для досягнення переваги над конкурентами. У загальному розумінні, конкурентоспроможність підприємства поділяють на 5 основних видів:

- цінова конкурентоспроможність;
- якісна конкурентоспроможність;
- технологічна конкурентоспроможність;
- функціональна конкурентоспроможність;
- стратегічна конкурентоспроможність.

Щоб краще зрозуміти ці різні підходи, доцільно застосувати таблицю, яка не лише розкриватиме їхню сутність та ключові аспекти, але й буде ілюструвати конкретні дії, та як підприємства вживають ці дії для досягнення переваги в кожному з цих вимірів, а також можливі виклики та ризики, що супроводжують кожен шлях побудови конкурентоспроможності.

Таблиця 1.3 – Основні види конкурентоспроможності підприємства

Вид конкурентоспроможності	Ключовий фокус	Сутність / Основна ідея	Приклади дій / інструментів	Можливі виклики / ризики
Цінова	Мінімізація витрат, операційна ефективність	Пропонувати аналогічний товар/послугу дешевше за конкурентів. Привабливість для чутливих до ціни споживачів.	Оптимізація ланцюгів постачання, економія на масштабі, впровадження Lean Manufacturing/Кайдзен, автоматизація рутинних процесів.	Цінові війни, зниження маржинальності, ризик прийняття низької якості, залежність від обсягів продажів.
Якісна	Відповідність стандартам, споживчі властивості	Надавати товар/послугу кращої якості, що перевершує очікування або стандарти конкурентів.	Системи управління якістю, R&D для покращення продукту, контроль якості на всіх етапах, навчання персоналу, збір відгуків.	Високі витрати на забезпечення якості, складність утримання переваги.

Продовження таблиці 1.3

Технологічна	Інновації	Бути технологічним лідером, використовувати передові технології у продуктах чи процесах, створювати унікальні технологічні рішення.	Інвестиції в науково-дослідні роботи (R&D), патентування винаходів, придбання технологічних стартапів.	Високі ризики та витрати на R&D, швидке застаріння технологій, ризик копіювання конкурентами, потреба у кваліфікованих кадрах.
Функціональна	Унікальні функції, зручність, універсальність	Пропонувати продукт/послугу з унікальним або ширшим набором функцій, що краще вирішує проблеми споживача або є зручнішим у використанні.	Дослідження потреб ринку, гнучкі методи розробки, кастомізація продукту, розширення асортименту, дизайн, орієнтований на користувача (UX).	Ризик створення надто складного продукту, нерозуміння реальних потреб ринку, високі витрати на розробку.
Стратегічна	Довгостроковий розвиток, адаптивність	Мати стійку довгострокову перевагу завдяки унікальній бізнес-моделі, сильному бренду, гнучкості, здатності передбачати та адаптуватися до змін ринку.	Стратегічне планування, розвиток бренду, управління репутацією, диверсифікація, злиття та поглинання (M&A), побудова екосистеми.	Складність прогнозування майбутнього, інерційність великих структур, ризик неправильного стратегічного вибору, висока конкуренція на рівні бізнес-моделей.

Джерело: узагальнено автором на основі даних [28, 32]

Як було зазначено раніше, для будь-якої компанії, що прагне до успіху, надзвичайно важливо розуміти свої сильні та слабкі сторони у порівнянні з конкурентами. Це розуміння починається з об'єктивної оцінки власної конкурентоспроможності. Оцінка ж цієї конкурентоспроможності перетворюється на стратегічний компас, що дозволяє керівництву чітко визначити поточне положення компанії серед конкурентів та накреслити вивірений курс для подальшого розвитку. Розуміння різноманіття підходів до

такої оцінки є першим кроком до формування ефективної та далекоглядної стратегії.

1.2 Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства

Як було визначено у першому підрозділі, конкурентоспроможність підприємства є визначальним чинником його успішного функціонування на сучасному ринку, що характеризується динамічними змінами, високою конкуренцією та постійним впливом глобалізаційних процесів. Наступним кроком доцільно дослідити фактори, що впливають на конкурентоспроможність, а також які є необхідним базисом для розробки стратегій управління.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Серед внутрішніх чинників ключову роль відіграють якість та інноваційність продукції, ефективність виробничих процесів, високий рівень управління, кваліфікація персоналу, сучасні маркетингові стратегії та стабільність фінансової діяльності. Саме ці показники визначають, наскільки успішно компанія здатна задовольняти потреби споживачів і зберігати свою ринкову позицію. Адаптація нових технологій, оптимізація витрат, ефективна мотивація співробітників та створення сильної брендової ідентичності є невід'ємними складовими внутрішньої конкурентоспроможності, оскільки без них навіть підприємства з високою якістю продукції можуть втратити свою конкурентну перевагу. [2]

Зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність, включають широкий спектр змін у ринковому та соціально-економічному середовищі. Серед них можна виділити економічну ситуацію, яка охоплює інфляційні процеси та коливання попиту, політико-правове середовище, що

визначається законодавчими та регуляторними вимогами, рівень конкуренції, швидкість технологічних змін, а також соціокультурні тенденції, зокрема зростання попиту на екопродукцію. Глобалізаційні процеси та природні умови також впливають на зовнішнє середовище, вимагаючи від підприємств постійного аналізу та оперативного реагування. Оскільки зовнішні фактори знаходяться поза прямим контролем підприємства, важливо розробляти гнучкі стратегії, які дозволяють адаптуватися до змін і зберігати конкурентну позицію.

В першу чергу розберемо ключові внутрішні чинники, які формують конкурентоспроможність підприємства (табл. 1.4). Основним фундаментом є якість та інноваційність продукції. Вони визначають, наскільки товари або послуги відповідають поточним і майбутнім потребам ринку. Наприклад, високотехнологічні рішення, ергономічний дизайн або унікальний функціонал не лише збільшують лояльність існуючих клієнтів, але й приваблюють нових, особливо в умовах швидких змін у смаках споживачів. Так, наприклад, інновації, такі як впровадження 3D у розробку продуктів або використання екологічно чистих матеріалів, дозволяють компанії лідирувати в галузі та формувати нові тренди.

Другим, важливим елементом є ефективність виробничих процесів. Оптимізація ланцюга поставок, автоматизація рутинних операцій, мінімізація відходів, наприклад, Lean Manufacturing який був згаданий раніше, безпосередньо впливають на собівартість продукції. Це дає змогу пропонувати конкурентні ціни без шкоди для прибутковості. Крім того, сучасне обладнання та цифровізація виробництва, яке прийшло до нас у вигляді четвертої промислової революції, підвищують точність і швидкість виконання замовлень, що критично важливо для утримання ринкових позицій.

Також, у цьому контексті варто проаналізувати рівень управління. Рівень управління і його високий показник, проявляється у здатності керівництва формувати чітку стратегію, розподіляти ресурси та адаптуватися до зовнішніх викликів. Наприклад, використання аналітики для прогнозування

ринкових трендів або гнучке планування бюджету дозволяє уникати кризових ситуацій. Немаловажним чинником у цій парадигмі також є кваліфікація персоналу, які визначаються через регулярні тренінги, програми розвитку та систем мотивації.

Також, варто зазначити що сучасні маркетингові стратегії охоплюють не лише рекламу, а й аналіз поведінки споживачів через Big Data (великий масив структурованої або неструктурованої інформації, що накопичується з різних джерел та постійно оновлюється), персоналізацію комунікації, роботу в соцмережах та побудову емоційного зв'язку з брендом. Фінансова стабільність в такому випадку забезпечує можливість інвестувати в НДДКР (Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи), розширювати виробництво, або пережити економічні спади. Так, наприклад, використовуючи свою фінансову стабільність та доступ до кредитних ресурсів, Toyota змогла проактивно інвестувати у гібридні технології та розвиток електромобілів задовго до того, як це стало масовим трендом, забезпечивши собі лідерські позиції.

Таблиця 1.4 – Внутрішні чинники конкурентоспроможності підприємства та приклади відомих компаній

Чинник	Роль	Приклади компаній
Якість продукції	Задоволення потреб споживачів, формування довіри	Toyota (система TQM для контролю якості), Rolex (преміальні матеріали та точність виробництва)
Інноваційність	Створення унікальних переваг, вихід на нові ринки	Tesla (електромобілі та автономне водіння), Apple (інтеграція технологій у побутові пристрої у вигляді HomeKit)
Ефективність виробництва	Зниження витрат, підвищення продуктивності	Amazon (автоматизація складів з використанням роботів), ІКЕА (оптимізація логістики та модульне виробництво)
Управління	Стратегічне планування, оптимізація ресурсів	Microsoft (трансформація під хмарні технології), Samsung (гнучке управління в умовах криз)
Персонал	Забезпечення інновацій та операційної ефективності	Google (корпоративна культура, що стимулює креативність), Zappos (програми розвитку та щастя працівників)

Продовження таблиці 1.4

Фінанси	Стабільність розвитку, покриття ризиків	Unilever (диверсифікація портфелю брендів), Procter & Gamble (формування резервів під час криз)
Технології	Підвищення конкурентоспроможності через інструменти та процеси	Siemens (використання IoT у промисловості), Netflix (хмарні алгоритми для рекомендацій контенту)
Бренд	Формування унікальної ідентичності, емоційна прив'язаність споживачів	Disney (історії, що об'єднують покоління), Patagonia (екологічна місія та соціальна відповідальність)
Маркетинг	Побудова зв'язку з аудиторією, збільшення впізнаваності	Nike (емоційні рекламні кампанії на кшталт «Just Do It»), Coca-Cola (персоналізація пляшок та глобальні акції)

Джерело: узагальнено автором на основі даних [29, 48]

Наступним кроком розберемо зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Оскільки ці фактори перебувають поза безпосереднім контролем компанії, підприємство змушене аналізувати ринкове середовище, в якому знаходиться це підприємство, будь то конкретний регіон, країна, або цілий континент.

В першу чергу варто розібрати загальний стан економіки країни та світу. Рівень інфляції, рівень зайнятості, динаміка валового внутрішнього продукту (ВВП), процентні ставки, доступність кредитування, валютні курси та платоспроможність споживачів – усе це безпосередньо впливає на діяльність підприємств.

Наприклад, під час економічного спаду знижується купівельна спроможність населення, що веде до падіння попиту на товари та послуги. Висока інфляція підвищує собівартість продукції, що змушує компанії переглядати ціни або оптимізувати витрати. У періоди економічного зростання компанії, навпаки, отримують можливість розширення, залучення інвестицій та збільшення виробництва.

Державна політика та нормативно-правове регулювання також є вагомими чинниками конкурентоспроможності. Закони про оподаткування, ліцензування, регулювання експорту та імпорту, трудове законодавство,

екологічні стандарти, антимонопольне регулювання та захист прав споживачів формує загальну картину умов ведення бізнесу.

Наприклад, запровадження нових екологічних стандартів змушує компанії інвестувати в модернізацію виробництва, щоб відповідати вимогам законодавства. Політична нестабільність, зміна уряду чи санкції також суттєво ускладнює діяльність підприємств, особливо тих, що працюють на міжнародних ринках. [48]

Конкурентне середовище, в свою чергу, безпосередньо впливає на можливості підприємства утримувати або збільшувати свою ринкову частку. Конкуренція може бути ціновою (змагання за рахунок нижчих цін) або неціновою (інновації, сервіс, унікальні технології, маркетингові стратегії). Важливо зазначити, що у цьому контексті є певні збіги з внутрішніми факторами, але у цьому випадку конкуренція виступає як порівняння з країнами де представлена компанія. У цій парадигмі, на рівень конкуренції впливають бар'єри входу на ринок, доступність ресурсів, ступінь монополізації галузі, кількість та сила конкурентів. Наприклад, якщо галузь має низькі бар'єри для входу, то нові компанії, або ті які тільки виходять на новий ринок, можуть швидко оснуватись, створюючи додатковий тиск на діючих учасників.

Отже, ключовим чинником для успіху підприємства є здатність балансувати між власними ресурсами та зовнішніми викликами. Інвестування в інновації, постійний моніторинг ринкових трендів, впровадження сучасних технологій та дотримання принципів соціальної відповідальності дозволяють не тільки утримувати поточні конкурентні переваги, але й забезпечувати їхнє подальше зростання. При цьому навіть найсильніші внутрішні переваги можуть стати неактуальними, якщо не враховуються зовнішні впливи, тому інтегроване управління і постійна адаптація до змін є визначальними факторами стабільного розвитку підприємства.

Таким чином, всебічний аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є необхідним для

формування ефективної стратегії управління. Це дозволяє підприємству не лише зберігати свої ринкові позиції, але й активно розвиватися в умовах постійно мінливого ринку, забезпечуючи стійке економічне зростання та фінансову стабільність.

1.3 Методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства

Як інтегральний показник, конкурентоспроможність відображає здатність компанії ефективно використовувати внутрішні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати переваги над конкурентами. Проте сама по собі констатація рівня конкурентоспроможності недостатня, критично важливим етапом є її системна оцінка, яка дозволяє виявити слабкі сторони, потенціал для вдосконалення та ключові точки росту.

Сьогодні існує значна кількість методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності, кожен з яких має власні переваги, обмеження та сфери застосування. Вибір конкретного методу залежить від цілей аналізу, галузевих особливостей, доступності даних та рівня деталізації, необхідного для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах динамічного ринку особливого значення набувають методи, що поєднують кількісні й якісні показники, враховують глобальні тренди та дозволяють оперативно корегувати стратегії. У цьому розділі будуть розглядатися ключові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, їхній інструментарій, а також практичні аспекти їхнього застосування для формування обґрунтованих конкурентних переваг. [16]

Світ методів оцінки конкурентоспроможності великий та різноманітний, і їх класифікація допомагає зорієнтуватися у цьому аналітичному інструментарії. Так, один із поширених підходів до систематизації цих методів ґрунтується на формі представлення результатів. Тут виокремлюються

графічні методи, які за допомогою візуальних зображень (діаграм, графіків) конкурентоспроможності дозволяють наочно побачити сильні та слабкі сторони підприємства у порівнянні з конкурентами. Поряд з ними існують матричні методи, що використовують таблиці та матриці (матриця BCG, SWOT-аналіз) для структурування даних, їх порівняння та виявлення ключових факторів, що впливають на ринкову позицію, проаналізуємо кожен з цих методів.

Графічні методи базуються на візуалізації даних, що дозволяє перетворити складні масиви інформації на зрозумілі зображення. Наприклад, радарні діаграми, відображають показники конкурентоспроможності (якість, ціну, інноваційність) у вигляді багатогранника, де кожен промінь відповідає певному критерію (рис. 1.1). Цей підхід особливо корисний для порівняння компанії з конкурентами або аналізу динаміки змін у часі, оскільки дозволяє миттєво ідентифікувати «відстаючі» параметри. Інший інструмент – перцептуальні карти, їх головна задача візуалізувати сприйняття бренду споживачами в координатах, що допомагає визначити ринкове позиціонування та розробити стратегії ребрендингу (рис. 1.2).

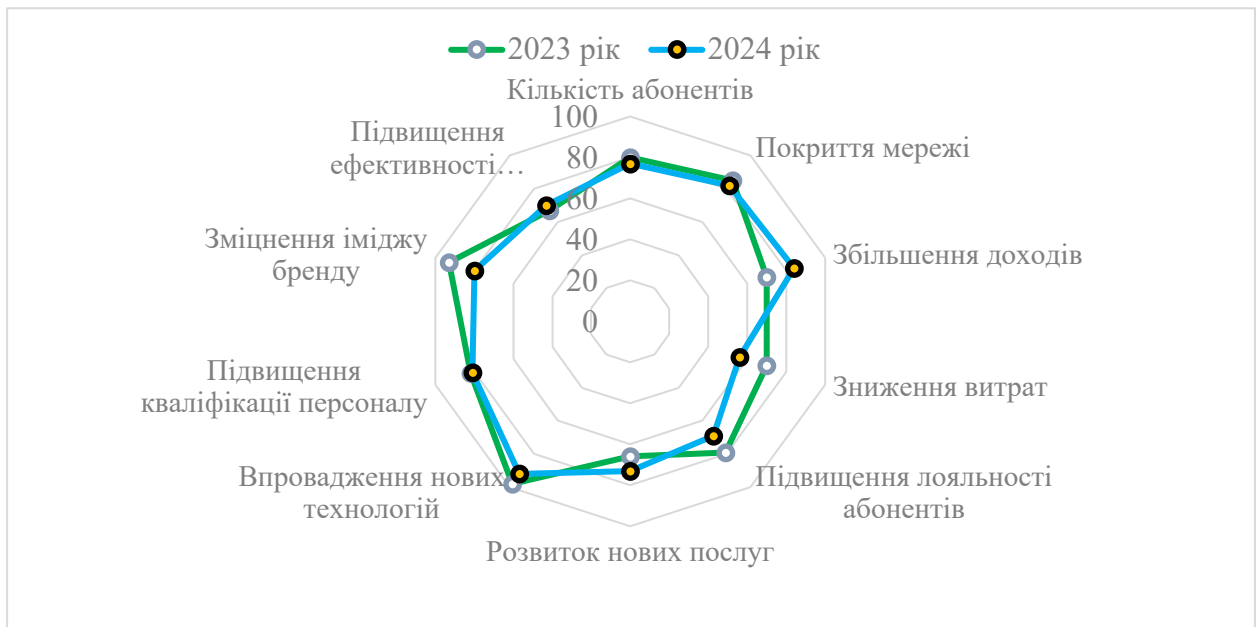


Рисунок 1.1 – Приклад радарної діаграми для оцінки конкурентних переваг підприємства

Джерело: побудовано автором

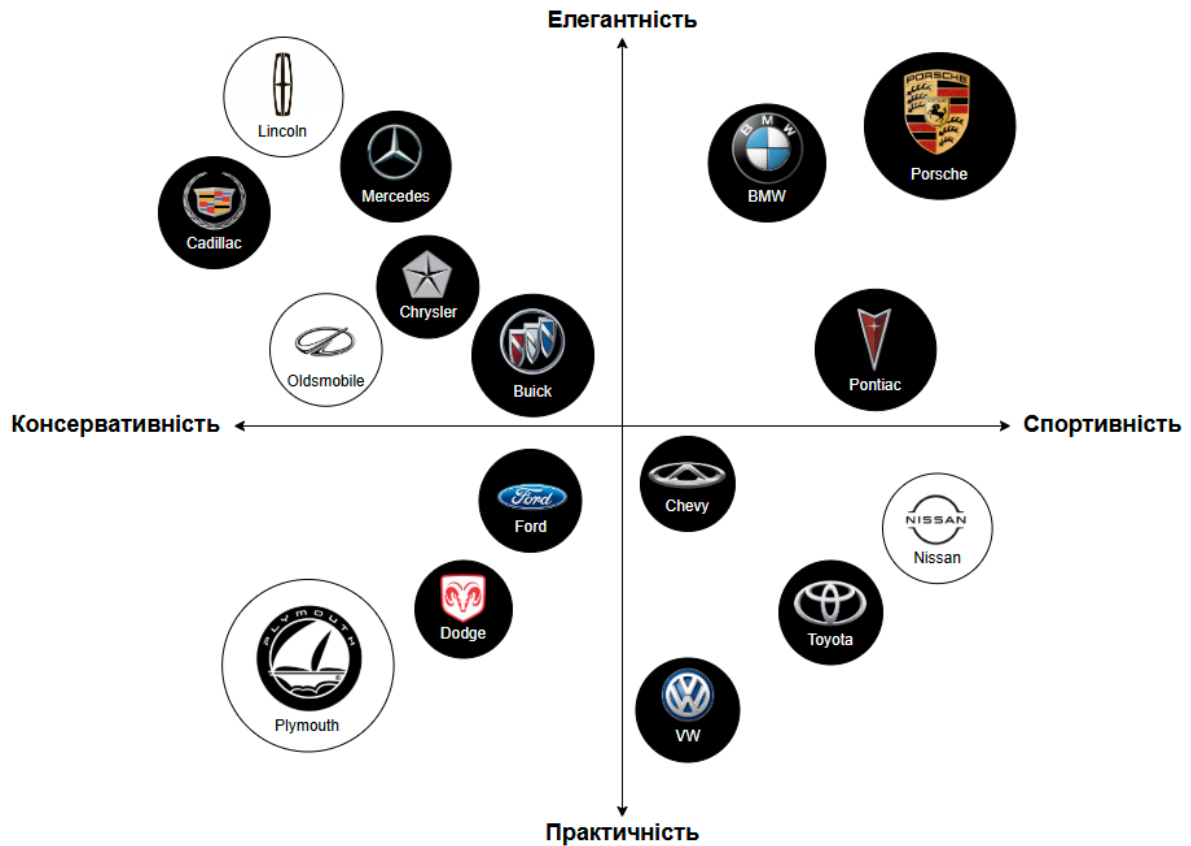


Рисунок 1.2 – Приклад перцептуальної карти, яка візуалізує сприйняття бренду споживачами на прикладі автомобільної промисловості

Джерело: узагальнено автором на основі даних [45]

Окремі графічні інструменти, такі як класичні стовпчикові діаграми або лінійні графіки, активно використовуються для візуалізації ключових показників ефективності (КПІ), наприклад, динаміки частки ринку або рівня рентабельності. Їхня основна сильна сторона полягає в тому, що вони перетворюють складні числові дані на зрозумілі зображення, що дозволяє швидко оцінити тенденції та приймати рішення на основі очевидних змін. Однак такі методи мають суттєві обмеження, вони, як правило, відображають лише обмежену кількість показників одночасно, що ускладнює комплексний аналіз. Крім того, у подібні графіки рідко інтегрують стратегічні аспекти, такі як довгострокові цілі компанії, конкуренцію, зовнішні ринкові фактори або вплив макросередовища, через що їхнє використання часто зводиться до

операційного рівня без урахування ширшої перспективи. Таким чином, хоча вони ефективні для моніторингу конкретних метрик, їх слід доповнювати іншими інструментами аналізу для формування цілісної стратегічної картини.

Інша класифікація розглядає методи крізь призму об'єкта оцінки. Дані методи зосереджуються на окремих аспектах діяльності, чи то ефективність виробничих процесів, чи то сила маркетингової стратегії, чи то надійність фінансового стану. Вони дозволяють глибоко проаналізувати конкретну сферу. На противагу їм, комплексні методи прагнуть охопити всю діяльність підприємства, інтегруючи різноманітні показники для формування цілісної, узагальненої оцінки його конкурентного потенціалу. [34]

За способом оцінки методи поділяються на два великі табори. Кількісні методи оперують числами, тобто фінансовими показниками, часткою ринку, темпами зростання тощо. Вони пропонують об'єктивність та точність вимірювань, переводячи конкурентну боротьбу у площину конкретних цифр. Якісні методи, навпаки, покладаються на експертні думки, аналіз репутації, оцінку якості управління чи корпоративної культури. Вони дозволяють врахувати ті нюанси та нематеріальні активи, які важко піддаються формалізації, але суттєво впливають на конкурентну силу. Класифікація методів аналізу конкурентного потенціала підприємств відображена у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Класифікація методів аналізу конкурентного потенціала підприємств

Критерій	Методи за об'єктом оцінки	Методи за способом оцінки
Типи методів	Окремі аспекти (виробництво, маркетинг, фінанси)	Кількісні (ROI, частка ринку)
	Комплексні (цілісна оцінка підприємства)	Якісні (репутація, культура)
Фокус	Деталізація конкретної сфери	Числа, статистика, фінансові показники
	Інтеграція всіх сфер діяльності	Експертні оцінки, аналіз нематеріальних активів
Переваги	Глибина аналізу, простота інтерпретації	Об'єктивність, можливість порівняння
	Стратегічний погляд, узагальнення даних	Врахування нюансів, контекстність

Продовження таблиці 1.5

Недоліки	Відсутність стратегічного контексту	Ігнорування суб'єктивних факторів
	Складність реалізації, висока ресурсомісткість	
Приклади застосування	Аналіз ефективності	Розрахунок рентабельності, аналіз динаміки продажів
	Оцінка конкурентної позиції компанії в цілому	Дослідження лояльності клієнтів, аналіз управлінських рішень

Джерело: узагальнено автором на основі даних [6]

Додатково, з точки зору можливості розробки управлінських рішень, методи оцінювання конкурентоспроможності поділяються на одномоментні та стратегічні. Одномоментні методи мають прикладний характер і зазвичай використовуються для оперативного аналізу поточного стану підприємства. Вони дозволяють зафіксувати рівень конкурентоспроможності у певний момент часу, забезпечити швидку діагностику сильних та слабких сторін підприємства, а також ухвалити рішення у короткостроковій перспективі. Ці методи є корисними у випадках, коли потрібно швидко реагувати на зміну ринкових умов або оцінити ефективність нещодавно впроваджених заходів.

Натомість стратегічні методи мають довгострокову орієнтацію та слугують основою для формування загальної стратегії розвитку підприємства. Вони зосереджені не лише на оцінці поточного стану справ, а й на виявленні тенденцій, потенційних ризиків та можливостей у майбутньому. Такі методи передбачають більш глибокий аналіз, врахування зовнішніх змін, прогнозування ринкової кон'юнктури та моделювання сценаріїв розвитку. Стратегічні підходи є необхідними для підприємств, що прагнуть не просто утримати свої позиції на ринку, а й забезпечити сталий розвиток, підвищити інноваційний потенціал та здобути довгострокову конкурентну перевагу.

Таким чином, поєднання одномоментних і стратегічних методів дозволяє підприємству не лише ефективно реагувати на поточні виклики, але й забезпечити стабільне зростання та адаптацію до змін у конкурентному середовищі.

Висновки за розділом 1

На основі проведеного у першому розділі теоретичного аналізу було визначено що конкурентоспроможність підприємства є фундаментальною економічною категорією, що інтегрує здатність суб'єкта господарювання не лише забезпечувати стає функціонування, але й досягати стратегічних цілей розвитку в умовах динамічного ринку та інтенсивної конкурентної боротьби. Вона виражає відносну перевагу підприємства над конкурентами, яка реалізується через ефективніше задоволення споживчих потреб, утримання або розширення ринкової частки, генерування прибутку тощо. Важливо підкреслити, що конкурентоспроможність є не статичною характеристикою, а динамічною, яка змінюється під впливом як зовнішніх ринкових умов, так і внутрішнього потенціалу підприємства.

Дослідження показало, що конкурентоспроможність може проявлятися у різних формах, залежно від домінуючих факторів ринкового успіху, також були ідентифіковані основні її види, такі як цінова, якісна, технологічна, стратегічна та функціональна.

Також було визначено що рівень конкурентоспроможності підприємства є результатом дій значної кількості факторів, які доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні. Внутрішні детермінанти знаходяться в межах управлінського впливу підприємства і охоплюють такі аспекти, як якість продукції, інноваційну активність, ефективність виробничих, логістичних процесів, менеджмент, корпоративну культуру тощо. Раціональне управління цими факторами є основою для створення та утримання конкурентних переваг.

Також були проаналізовані внутрішні та зовнішні фактори, що сукупно визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. До внутрішніх факторів, які перебувають у сфері безпосереднього управлінського впливу та формують потенціал компанії, віднесено такі ключові аспекти, як якість

продукції та послуг, інноваційна активність, ефективність виробничих та бізнес-процесів, рівень організації управління, кваліфікація, мотивація персоналу тощо. Водночас, було розглянуто зовнішні фактори, що відображають умови макро та мікросередовища, до яких підприємство змушене адаптуватися, серед них виділено загальноекономічну ситуацію в країні та світі, політико-правове регулювання господарської діяльності, рівень та характер конкурентної боротьби в галузі, соціокультурні тенденції тощо.

Узагальнюючи вищезазначене, можна сказати що для цілей ефективного управління конкурентоспроможністю ключове значення має її об'єктивна та систематична оцінка. Така оцінка дозволяє діагностувати поточний статус конкурентоспроможності підприємства, ідентифікувати його сильні та слабкі сторони у порівнянні з основними конкурентами, виявити невикористані резерви та потенційні загрози, що в свою чергу є необхідною передумовою для прийняття обґрунтованих стратегічних та оперативних управлінських рішень.

Таким чином, у першому розділі було сформовано теоретико-методологічний базис дослідження конкурентоспроможності підприємства. Розглянути трактування поняття, його види, детермінуючі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, а також основні підходи до кількісного та якісного вимірювання. Це створює необхідні передумови для переходу до практичного аналізу рівня конкурентоспроможності конкретного суб'єкта господарювання у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»

2.1 Аналіз діяльності ПрАТ «ВФ Україна» та основних конкурентів

Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна», що здійснює діяльність під брендом Vodafone Україна, є одним із ключових гравців на українському ринку телекомунікаційних послуг. Компанія займає провідні позиції, надаючи широкий спектр послуг мобільного зв'язку, передачі даних та фіксованого інтернету мільйонам абонентів по всій країні.

Шлях розвитку компанії сягає з 1992 року, коли було засновано компанію UMC (Ukrainian Mobile Communications). Це був перший оператор мобільного зв'язку в Україні, який започаткував еру мобільних комунікацій в країні. У ранні роки, з 1992 по 2003 рік, UMC активно розгортувала мережу, впроваджувала нові на той час технології та стандарти зв'язку для України, поступово розширюючи абонентську базу та географію покриття. Компанія відіграла піонерську роль у формуванні ринку мобільних послуг.

Наступний етап, відомий як ера МТС, тривав з 2003 по 2015 рік. У 2003 році контроль над компанією UMC перейшов до російського телекомунікаційного гіганта МТС. Відбувся ребрендинг, і компанія почала працювати під брендом МТС Україна. Цей період характеризувався подальшим розширенням мережі, зокрема запуском 3G зв'язку, активною маркетинговою діяльністю та жорсткою конкурентною боротьбою на ринку.

Переломним моментом в історії компанії стало партнерство з Vodafone Group, укладене в жовтні 2015 року. МТС Україна уклала стратегічне партнерство з одним із найбільших світових телекомунікаційних операторів, що призвело до масштабного ребрендингу. Компанія почала надавати послуги під всесвітньо відомим брендом Vodafone. Це дозволило в свою чергу

впровадити нові стандарти обслуговування, отримати доступ до міжнародного досвіду та технологій Vodafone Group, запропонувати абонентам нові тарифи та послуги, зокрема вигідні умови роумінгу. Юридична назва компанії була змінена на ПрАТ «ВФ Україна».

Подальші зміни відбулися у 2019 році, коли азербайджанська компанія Vacsell придбала ПрАТ «ВФ Україна» у російської МТС. При цьому компанія продовжила працювати під брендом Vodafone на умовах франшизи. Ця зміна власника дозволила компанії остаточно позбутися зв'язків із російським капіталом.

Сьогодні Vodafone Україна – це сучасна телекомунікаційна компанія. Вона надає послуги мільйонам українців, обслуговуючи значну частину населення України та пропонуючи послуги мобільного зв'язку стандартів GSM (2G), UMTS (3G) та LTE (4G). Компанія активно розвиває інфраструктуру, інвестуючи значні кошти в розширення покриття мережі 4G, модернізацію обладнання та підготовку до впровадження нових технологій, таких як 5G. Окрім традиційного мобільного зв'язку та мобільного інтернету, Vodafone Україна пропонує широкий спектр послуг, розвиваючи IoT (Інтернет речей), Big Data, послуги з фіксованого інтернету тощо. Компанія також фокусується на клієнтському досвіді, впроваджуючи міжнародні стандарти обслуговування для підвищення рівня задоволеності клієнтів. Крім того, ПрАТ «ВФ Україна» є крупним роботодавцем та платником податків, роблячи при цьому вагомий внесок в економіку України.

Також, для повного розуміння контексту ринку, в якому функціонує ПрАТ «ВФ Україна», важливо розглянути його основних конкурентів. Український ринок мобільного зв'язку є висококонкурентним та характеризується домінуванням трьох великих гравців.

Найбільшим конкурентом є ПрАТ «Київстар», ця компанія, що входить до міжнародної групи VEON, утримує лідерські позиції за кількістю абонентів та має тривалу історію роботи на українському ринку. Київстар надає широкий спектр послуг, включаючи мобільний зв'язок, фіксований інтернет, а також

цифрове телебачення. Компанія також володіє сильною репутацією, розгалуженою мережею покриття та розвиненими напрямками, такі як B2B, IoT та Big Data, що робить її головним суперником для Vodafone Україна у всіх сегментах ринку. [17]

Третім значним гравцем на ринку є ТОВ «лайфселл» (lifecell). Компанія належить великому турецькому телекомунікаційному оператору Turkcell. lifecell позиціонує себе як інноваційний оператор, часто фокусуючись на пропозиціях з великими обсягами мобільного інтернету та конкурентних цінах, що приваблює молодіжну аудиторію та активних користувачів стільникових даних. Хоча покриття мережі lifecell поступається конкурентам у багатьох малонаселених районах, компанія має сильні позиції в містах і постійно інвестує в розвиток інфраструктури 4.5G, створюючи значний конкурентний тиск.

На основі вищезазначеної інформації що до діяльності ПрАТ «ВФ Україна», ПрАТ «Київстар» та ТОВ «лайфселл», можна провести порівняльний аналіз їх ключових атрибутів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Наявність ключових атрибутів у ПрАТ «ВФ Україна» та його конкурентів

Характеристика / Послуга	Водафон	Київстар	lifecell
Мобільний зв'язок 4G	Так	Так	Так
Фіксований інтернет	Так	Так	Ні
Цифрове Телебачення	Ні	Так	Ні
Послуги IoT	Так	Так	Ні
Послуги Big Data	Так	Так	Ні
Чіткий фокус на B2B	Ні	Так	Ні
Приналежність до міжнар. групи	Так	Так	Так
Лідерство за кількістю абонентів	Ні	Так	Ні
Позиціонування як "інноваційний"	Так	Так	Ні
Найкраще покриття	Так	Ні	Ні
Фокус на конкурентних цінах	Ні	Ні	Так

Джерело: узагальнено автором на основі даних [33, 57]

Таким чином, ПрАТ «ВФ Україна» є важливим суб'єктом українського телекомунікаційного ринку з багатою історією. Компанія пройшла шлях від першого мобільного оператора країни до частини глобального бренду Vodafone, успішно адаптуючись до змін ринкових умов та технологічного прогресу. Вона продовжує відігравати ключову роль у цифровізації українського суспільства та економіки.

Наступним кроком варто визначити класифікацію видів економічної діяльності (КВЕД), для будь-якого суб'єкта господарювання, включно з такими великими компаніями, як ПрАТ «ВФ Україна», правильне визначення та реєстрація кодів КВЕД є обов'язковим етапом створення та функціонування бізнесу. Ці коди офіційно відображають основні та другорядні напрямки діяльності компанії, що має велике значення для взаємодії з державними органами, отриманням відповідних документів на ведення діяльності та формування фінансової звітності.

Важливо зазначити, що кожне підприємство при реєстрації вказує один основний вид діяльності за КВЕД та може вказати необмежену кількість другорядних якщо вони підпадають під діяльність підприємства. Основний вид діяльності – це той, що генерує найбільшу частку доданої вартості. Для великих телекомунікаційних операторів, як Vodafone Україна, характерний широкий спектр послуг, що відображається у відповідному переліку кодів КВЕД (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Класифікація кодів КВЕД для ПрАТ «ВФ Україна»

Код КВЕД	Опис
61.20	Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку
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

Продовження таблиці 2.2

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

Джерело: узагальнено автором

У межах розділу, присвяченого аналізу діяльності підприємства та основних конкурентів, важливо надати розгорнуту характеристику внутрішніх механізмів функціонування компанії ПрАТ «ВФ Україна», адже саме ці аспекти формують її здатність ефективно конкурувати на ринку. Компанія, яка має статус одного з провідних гравців на національному телекомунікаційному ринку, обслуговує мільйони індивідуальних абонентів і велику кількість корпоративних клієнтів. Це зумовлює потребу в надійній, структурованій і стратегічно вивірених системі управління, яка не лише забезпечує повсякденну операційну стабільність, а й дозволяє гнучко реагувати на зміни у конкурентному середовищі.

Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна» відображає класичну модель корпоративного управління, що ґрунтується на чіткому розподілі повноважень і відповідальності. В її основі — генеральний директор, який здійснює стратегічне управління та координує діяльність функціональних підрозділів. Така структура дозволяє компанії зберігати цілісність управлінських процесів і водночас делегувати окремі функції на рівень відповідальних департаментів. Це, своєю чергою, забезпечує гнучкість, оперативність прийняття рішень і високу ступінь спеціалізації в межах кожного напрямку діяльності (рис 2.1).

Для повнішого розуміння конкурентної позиції компанії на ринку, важливо звернутися до SWOT-аналізу, який виступає дієвим інструментом стратегічного планування. Застосування цього методу дозволяє систематизувати як сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, так і визначити ключові можливості та загрози зовнішнього походження.

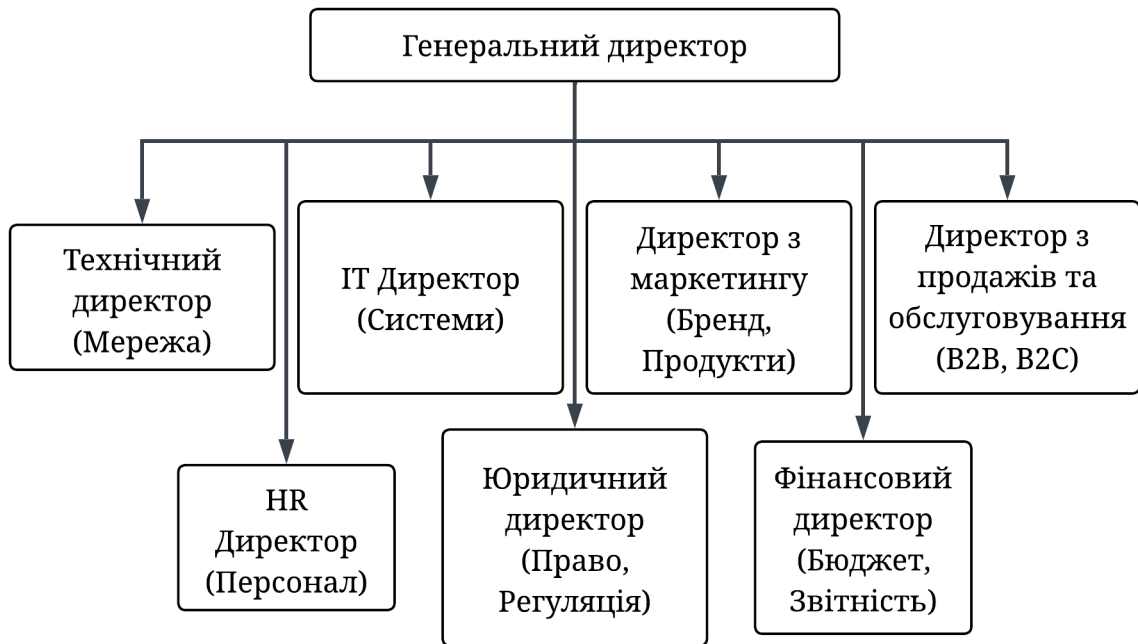


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: узагальнено автором

У випадку з ПрАТ «ВФ Україна» SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати такі переваги, як технологічна інфраструктура, широка клієнтська база, впізнаваність бренду, а також загрози у вигляді високої конкуренції, політичної нестабільності чи змін у законодавстві. Результати такого аналізу допомагають сформуванню обґрунтовану стратегію розвитку, що дозволяє зберігати й підсилувати конкурентоспроможність компанії. SWOT-аналіз ПрАТ «ВФ Україна» представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «ВФ Україна»

Категорія	Деталізація
Strengths (Сильні сторони)	<ul style="list-style-type: none"> Висока впізнаваність міжнародного бренду Vodafone, асоціації з якістю та інноваціями. Один з трьох найбільших мобільних операторів в Україні зі значною абонентською базою. Широке покриття на території України, з постійними інвестиціями в модернізацію та розширення. Пропозиція не тільки мобільного зв'язку, але й послуг IoT, хмарних рішень, фіксованого інтернету.

Продовження таблиці 2.3

	<ul style="list-style-type: none"> • Навички ведення бізнесу в умовах високої конкуренції, досвід маркетингових та цінових стратегій. • Активна участь у соціальних проектах, підтримка країни під час війни. • Здатність генерувати дохід навіть у складних умовах, підтримка з боку власника
Weaknesses (Слабкі сторони)	<ul style="list-style-type: none"> • Сильний тиск з боку Київстар та lifecell, що обмежує можливості підвищення цін та вимагає постійних маркетингових витрат. • Фізична інфраструктура вразлива до пошкоджень, особливо в умовах бойових дій та обстрілів. • Потенційні прогалини у покритті у віддалених та сільських районах. • Ризик втрати досвідчених інженерів та ІТ-спеціалістів через міграцію.
Opportunities (Можливості)	<ul style="list-style-type: none"> • Постійне збільшення споживання мобільного інтернету. • Впровадження технології 5G • Зростаючий попит на корпоративні рішення, хмарні сервіси, IoT тощо, що в свою чергу створює ринок для B2B-послуг. • Участь у відновленні зруйнованих мереж та побудові сучасної інфраструктури на деокупованих та постраждалих територіях (державні програми, міжнародна допомога). • Можливість участі у державних проектах із забезпечення доступу до інтернету в сільській місцевості, школах, лікарнях. • Співпраця з технологічними компаніями, провайдерами, фінансовими установами для створення спільних продуктів.
Threats (Загрози)	<ul style="list-style-type: none"> • Руйнування інфраструктури, безпекові ризики для персоналу та об'єктів, міграція населення (втрата абонентів), економічна нестабільність, проблеми з енергопостачанням. • Інфляція, девальвація гривні, зниження купівельної спроможності населення. • Необхідність постійних значних інвестицій у модернізацію мережі, розгортання 5G, відновлення інфраструктури. • Ризик не встигнути за швидким розвитком технологій.

Джерело: узагальнено автором на основі даних [58]

Наступним логічним етапом у дослідженні середовища функціонування підприємства є застосування PESTLE-аналізу, який дозволяє здійснити системну оцінку зовнішніх умов, у яких веде свою діяльність ПрАТ «ВФ Україна». Цей аналіз враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники, що в сукупності формують загальний стратегічний фон для прийняття управлінських рішень. PESTLE-аналіз представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – PESTLE-аналіз ПрАТ «ВФ Україна»

Категорія фактору	Ключові аспекти впливу
Політичні (P)	<ul style="list-style-type: none"> Військовий конфлікт в Україні суттєво впливає на інфраструктуру, безпеку персоналу та стабільність надання послуг. Державне регулювання телекомунікаційного ринку, включаючи ліцензування частот, впливає на можливості розвитку 4G/5G. Політика щодо кібербезпеки та боротьби з дезінформацією посилюється, що створює додаткові вимоги до оператора.
Економічні (E)	<ul style="list-style-type: none"> Інфляція та нестабільність гривні впливають на вартість імпортного обладнання та обслуговування мереж. Платоспроможність населення знижується, що обмежує попит на додаткові послуги. Зростання попиту на цифрові рішення для бізнесу (хмарні сервіси, IoT) створює можливості для B2B-сегменту. Інвестиційний клімат у країні погіршився, однак цифровізація залишається пріоритетом для міжнародних інвесторів.
Соціальні (S)	<ul style="list-style-type: none"> Зміна поведінки споживачів у вигляді підвищеного попиту на мобільний інтернет, особливо під час релокацій та дистанційної роботи. Зростання потреб у цифровій грамотності серед населення виглядає як виклик, так і можливість для запуску освітніх ініціатив. Очікування від соціальної відповідальності бренду зростають (підтримка військових, благодійність тощо).
Технологічні (T)	<ul style="list-style-type: none"> Активний розвиток 4G і підготовка до впровадження 5G. Необхідність захисту критичної інфраструктури від кібератак та технічних збоїв. Перехід до віртуальних послуг (eSIM, мобільний банкінг). Конкуренція на ринку стимулює інновації в додаткових цифрових сервісах (TV, музика, хмарні рішення).
Правові (L)	<ul style="list-style-type: none"> Законодавчі зміни у сфері персональних даних, кібербезпеки, мобільної ідентифікації. Вимоги до реєстрації SIM-карт, контроль абонентських баз. Регуляції щодо змісту, реклами та надання фінансових послуг через мобільні платформи.
Екологічні (E)	<ul style="list-style-type: none"> Необхідність енергоефективності мережі, зменшення вуглецевого сліду. Пошкодження інфраструктури через війну викликає екологічні ризики (утилізація обладнання, аварії). Тиск з боку міжнародних ESG-стандартів для залучення інвестицій.

Джерело: узагальнено автором на основі даних [33]

Таким чином, вивчення організаційної структури, а також застосування SWOT і PESTLE-аналізів дозволяють отримати комплексне уявлення про діяльність ПрАТ «ВФ Україна» в контексті її конкурентоспроможності. Це

забезпечує ґрунтовну аналітичну базу для подальших стратегічних рішень і підвищення ефективності на ринку телекомунікаційних послуг.

Завершуючи комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «ВФ Україна», проведений за допомогою SWOT та PESTLE аналізів, необхідно доповнити отриману якісну картину діяльності компанії конкретними кількісними показниками. Цей етап є заключною частиною загальної характеристики підприємства та дозволить отримати більш чітке уявлення про його масштаби, ринкову вагу та операційну діяльність.

Для наочності та зручності аналізу, пропонується розглянути інформацію щодо змін у приблизній кількості абонентів, щоб продемонструвати коливання в охопленні ринку компанією протягом останніх п'яти років, ринкової частки компанії за відповідні періоди, для оцінки її конкурентного становища серед основних гравців ринку, динаміки кількості співробітників, щоб отримати уявлення про розмір штату компанії та його зміни за досліджуваний період, а також обсягів інвестицій в розвиток мережі, для характеристики масштабів капіталовкладень в інфраструктуру (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Ключові кількісні показники ПрАТ «ВФ Україна» (2020-2024 рр.)

Рік	Приблизна кількість абонентів (млн)	Ринкова частка (%)	Кількість співробітників	Капітальні інвестиції (млрд грн)
2020	19	36 %	3534	3,8
2021	18,9	34,8 %	3397	3,5
2022	15,4	32,1 %	3775	3,6
2023	15,9	31,5 %	4086	5,7
2024	15,8	30,9 %	–	–

Джерело: узагальнено автором на основі даних [10, 11, 14, 15, 33, 41, 42]

Аналіз даних таблиці за 2020-2024 роки свідчить про те, що компанія пережила період значного скорочення кількості абонентів та ринкової частки (особливо з початку повномасштабної війни). Водночас, незважаючи на коливання чисельності персоналу та капітальні інвестиції, які також

спричинила війна, компанія різко збільшила інвестиції в мережу у 2023-2024 роках та збільшила персонал, задля підвищення конкурентоспроможності та якості послуг.

Таким чином, вивчення організаційної структури, а також застосування SWOT і PESTLE-аналізів дозволяє отримати комплексне уявлення про діяльність ПрАТ «ВФ Україна» в контексті її конкурентоспроможності. Це забезпечує ґрунтовну аналітичну базу для подальших стратегічних рішень і підвищення ефективності на ринку телекомунікаційних послуг.

Однак, для повного та об'єктивного висвітлення конкурентної позиції компанії, важливо не обмежуватись лише загальносистемними характеристиками середовища чи внутрішніми аспектами функціонування. Вирішальне значення має також безпосередня оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, яка здійснюється шляхом застосування відповідних методик та інструментів. Саме тому наступний етап дослідження буде присвячений аналізу методів оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна». Це дозволить не лише кількісно і якісно виміряти позицію компанії на ринку, а й виявити резерви для зростання, визначити фактори успіху та потенційні напрями стратегічного посилення конкурентних переваг.

2.2 Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна»

В динамічній та висококонкурентній телекомунікаційній галузі об'єктивна оцінка конкурентоспроможності компанії є критично важливою для стратегічного планування та операційного управління. Для цього використовуються різноманітні ключові показники ефективності (KPI) та метрики, які можна умовно згрупувати за трьома основними напрямками: фінансові результати, взаємодія з клієнтами та якість мережевої

інфраструктури та послуг. Комплексний аналіз цих показників дозволяє не лише оцінити поточну позицію оператора на ринку, але й ідентифікувати сильні сторони, слабкі сторони, а також потенційні точки зростання.

У цьому контексті, фінансові показники є фундаментальними для оцінки економічної стійкості та ефективності діяльності телекомунікаційного оператора. Серед найбільш значущих метрик для ПрАТ «ВФ Україна» виступає:

- середній дохід на одного користувача (ARPU), що відображає ефективність монетизації абонентської бази;
- динаміку зростання доходів як індикатор ринкової успішності;
- чистий прибуток як підсумковий фінансовий результат;
- обсяг капітальних інвестицій (CAPEX), що відображає інвестиції у розвиток інфраструктури, який критично важливий для майбутньої конкурентоспроможності підприємства. [44]

Додатково варто проаналізувати клієнтські метрики, які дозволять оцінити ефективність роботи підприємства з абонентською базою, її лояльність та задоволеність від надання послуг. Ключовою метрикою тут виступають:

- зростання кількості абонентів, яке демонструє здатність залучати нових клієнтів;

Варто також проаналізувати якість мережі, який буде фундаментальний досвід користувача та є найключовим фактором конкурентної боротьби. До основних показників належать:

- покриття мережі різними технологіями (3G, 4G), що є суттєвою конкурентною перевагою;
- швидкість трансферу даних та затримка, що визначають якість бездротової мережі;
- час реагування служби підтримки на запити клієнтів, що впливає на загальну задоволеність.

Таким чином, в умовах інтенсивної конкуренції, характерної для українського телекомунікаційного ринку, особлива увага приділяється таким показникам, як коефіцієнт відтоку та динаміка абонентської бази. Це зумовлено боротьбою операторів за кожного клієнта та необхідністю не лише залучати нових абонентів, але й ефективно утримувати існуючих, одночасно підвищуючи дохідність від них. [49]

Водночас, якість мережі, зокрема, широта покриття сучасними технологіями, стабільність її роботи та швидкість передачі даних є вирішальним фактором конкурентоспроможності. Зростаючий попит на послуги мобільного інтернету та передача великих обсягів даних вимагатиме від операторів постійних та значних капітальних інвестицій (CAPEX) яка має вираз у розширенні ємності мережі, модернізації обладнання та впровадженні інноваційних рішень. Саме ці інвестиції дозволяють підтримувати високу якість послуг та зберігати конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Як зазначалось вище, в першу чергу варто проаналізувати різноманітні ключові показники ефективності підприємства ПрАТ «ВФ Україна». Також, для повного аналізу конкурентоспроможності підприємства, доцільно порівнювати показники ПрАТ «ВФ Україна» з показниками її конкурентів. Таким чином буде можливість всецільно оцінити яке місце займає ПрАТ «ВФ Україна» на телекомунікаційному ринку, а також підготувати підґрунтя задля підвищення конкурентоспроможності.

Отже, проаналізуємо середній дохід на одного користувача (ARPU), що відображає ефективність монетизації абонентської бази, дані будуть братись з 2020 по 2024 рік включно. Важливо зазначити наступне, через те що деякі показники підприємств не були викладені за 2024 рік, розрахунок за цей рік братись не буде якщо ця інформація відсутня більше ніж у двох підприємств, бо у цьому випадку аналіз та порівняння будуть вважатись недоречними. [19]

Розрахунок показника ARPU здійснюється за наступною формулою:

$$ARPU = TR/AAU, \quad (2.1)$$

де ARPU – Середній дохід від одного абонента за звітний період (грн/абонент);

TR (Total Revenue) – Загальний дохід від надання послуг за звітний період (грн);

AAU (Average Active Users) – Середня кількість активних абонентів за той самий звітний період (осіб).

Таблиця 2.6 – Ключові показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна» та її головних конкурентів (2020-2024 роки)

Оператор	Рік	Загальний дохід (грн)	Приблизна кількість абонентів
lifecell	2020	6 835,8 млн	8,1 млн
	2021	8 482,7 млн	9,2 млн
	2022	9 411,7 млн	8,5 млн
	2023	11 000,7 млн	9,9 млн
Київстар	2020	25 160,4 млн	25,9 млн
	2021	28 559,6 млн	26,2 млн
	2022	31 000,3 млн	23 млн
	2023	33 553,6 млн	23,9 млн
	2024	37 129,3 млн	23 млн
Vodafone Україна	2020	18 451,1 млн	19 млн
	2021	20 522,1 млн	18,9 млн
	2022	19 812,8 млн	15,4 млн
	2023	21 936,6 млн	15,9 млн
	2024	24 767,4 млн	15,8 млн

Джерело: узагальнено автором на основі даних [10, 11, 14, 15, 33, 41, 42]

Таблиця 2.7 – Порівняльний аналіз динаміки ARPU ПрАТ «ВФ Україна» та її головних конкурентів (2020-2024 роки)

Рік	lifecell	Київстар	Водафон
2020	70,32 грн/місяць	80,95 грн/місяць	80,93 грн/місяць
2021	76,80 грн/місяць	90,84 грн/місяць	90,49 грн/місяць
2022	92,27 грн/місяць	112,32 грн/місяць	107,21 грн/місяць
2023	92,60 грн/місяць	117 грн/місяць	114,97 грн/місяць
2024	–	134,53 грн/місяць	130,63 грн/місяць

Джерело: узагальнено автором [10, 11, 14, 15, 33, 41, 42]

На основі порівняльного аналізу динаміки місячного ARPU ПрАТ «ВФ Україна» та її головних конкурентів за 2020-2024 роки можна зробити наступні висновки. Спостерігається загальна тенденція до зростання середнього доходу на одного абонента для всіх трьох провідних операторів протягом аналізованого періоду. Київстар незмінно демонструє найвищий показник ARPU, показуючи стабільне щорічне зростання і значно випереджаючи конкурентів, особливо у 2022-2024 роках, досягнувши найвищого значення у 134,53 грн на місяць у 2024 році. Водафон також демонструє стійке зростання ARPU, впевнено займаючи другу позицію і наблизившись до показника 130,63 грн на місяць у 2024 році. lifecell показує найнижчий ARPU серед трійки лідерів, хоча також демонструє зростання. Загалом, ринок мобільного зв'язку України характеризується підвищенням монетизації абонентської бази, причому Київстар є явним лідером за рівнем середнього доходу з одного користувача.

Продовжуючи аналіз фінансових показників діяльності ПрАТ «ВФ Україна» та її конкурентів, перейдемо до розгляду динаміки зростання їхніх загальних доходів. Це дозволить отримати загальні уявлення про ефективність стратегій для отримання прибутку (рис. 2.1).

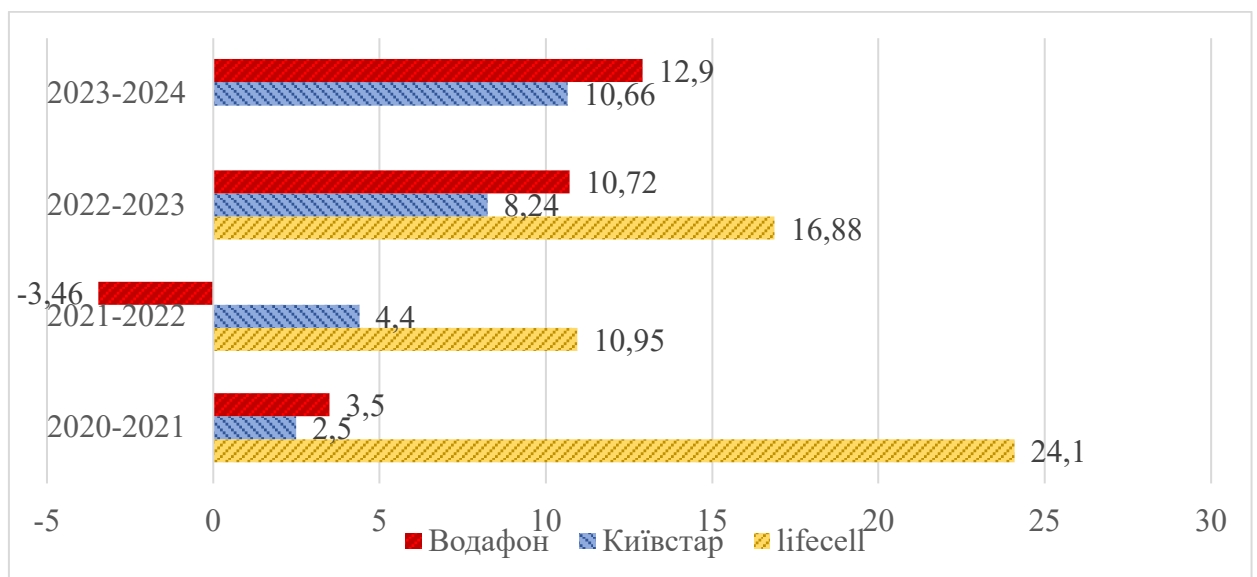


Рисунок 2.1 – Динаміка зростання доходів ПрАТ «ВФ Україна» та її головних конкурентів (2020-2024 роки)

Джерело: узагальнено автором на основі даних [10, 11, 14, 15, 33, 41, 42]

Аналіз діаграми динаміки зростання доходів ПрАТ «ВФ Україна» та його конкурентів за 2020-2024 роки візуалізує відмінні траєкторії ринкової успішності операторів. lifecell відзначився найвищими відсотковими темпами приросту доходів у перші три аналізовані періоди. Київстар, навпаки, демонстрував стабільне, хоча й помірне, позитивне зростання протягом усього часу, що підкреслює стійкість його лідерської позиції. ПрАТ «ВФ Україна» в свою чергу пройшло через помітний спад доходу в період 2021-2022 років, що контрастувало з показниками конкурентів, однак у наступні роки компанія показала значне відновлення та найвищі темпи зростання, демонструючи свою стійкість та здатність до адаптації в умовах війни.

Наступним важливим етапом фінансового аналізу є розгляд чистого прибутку як підсумкового фінансового результату діяльності ПрАТ «ВФ Україна» та його конкурентів (табл. 2.8). Цей показник дозволить оцінити загальну прибутковість та ефективність роботи компаній.

Таблиця 2.8 – Прибутковість та рентабельність ПрАТ «ВФ Україна», а також її головних конкурентів 2020–2023

Рік	Водафон		Київстар		lifecell	
	Прибуток, млрд грн	Рентабельність, %	Прибуток, млрд грн	Рентабельність, %	Прибуток, млрд грн	Рентабельність, %
2020	1,2	6,51	24,4	42,3	2,6	38
2021	3,8	18,52	26,7	39,2	0,6	7
2022	1,1	5,55	9,5	29,1	0,9	9,5
2023	5,1	23,26	10,5	32,4	2,6	23,6

Джерело: узагальнено автором на основі даних [10, 11, 14, 15, 33, 41, 42]

На основі даних таблиці можна дійти до висновку, що в період 2020-2023 рр. мобільні оператори в Україні загалом демонструють позитивну динаміку прибутку та рентабельності, хоча й із певними коливаннями. ПрАТ «ВФ Україна», наприклад, суттєво підвищила свою рентабельність, тоді як Київстар, зберігаючи високі обсяги прибутку, поступово знизив відсоток рентабельності. lifecell, хоч і має менший абсолютний прибуток порівняно з

конкурентами, у 2023 році продемонстрував вагоме зростання рентабельності, що свідчить про ефективне використання ресурсів та потенціал для подальшого розвитку на українському ринку.

Останнім кроком у фінансовому аналізі є аналіз обсягу капітальних інвестицій (CAPEX) ПрАТ «ВФ Україна» та її конкурентів (табл. 2.9). Особливо актуальним цей підхід є для ПрАТ «ВФ Україна», яке веде активну діяльність у сфері інновацій та трансформації телекомунікаційного ринку. Аналіз CAPEX дозволить визначити вплив інвестиційних рішень на стратегічний розвиток компаній, а також дозволить виявити основні напрямки для подальшого дослідження та кінцевого висновку що до фінансового аналізу.

Таблиця 2.9 – Порівняння річних капітальних інвестицій ПрАТ «ВФ Україна» та її головних конкурентів (2021-2023 роки)

Рік	Водафон	Київстар	lifecell
2021	3,5 млрд грн	5,50 млрд грн	3,6 млрд грн
2022	3,6 млрд грн	5,9 млрд грн	3 млрд грн
2023	5,7 млрд грн	6,4 млрд грн	4,2 млрд грн

Джерело: узагальнено автором на основі даних [10, 11, 14, 15, 33, 41, 42]

Порівняння річних капітальних інвестицій за 2021-2023 роки демонструє чіткі тенденції для ключових гравців українського телекомунікаційного ринку. Київстар стабільно інвестував найбільше коштів, демонструючи послідовне зростання капіталовкладень з 5,5 млрд грн у 2021 році до 5,9 млрд грн у 2022 році та досягнувши 6,4 млрд грн у 2023 році, що свідчить про його лідерські амбіції та значні інвестиції в побудові найпотужнішої мережі та впровадженні нових технологій. Тим часом, ПрАТ «ВФ Україна» після відносно стабільних показників річних капітальних інвестицій, зміг значно збільшити інвестиції у 2023 році до 5,7 млрд грн, такий стрибок вказує на реалізацію масштабних проєктів модернізації та розширення мережі. Натомість, lifecell демонстрував коливання капітальних

інвестицій, після 3,6 млрд грн у 2021 році відбулося зниження до 3 млрд грн у 2022 році, де зниження інвестицій було пов'язано з початком повномасштабної війни на території України, а потім зростання до 4,2 млрд грн у 2023 році.

Наступним кроком проаналізуємо клієнтські метрики для більш цілісної картини (табл. 2.10). Розрахуємо одночасно відсоток зростання та зниження кількості абонентів.

Таблиця 2.10 – Динаміка абонентської бази мобільних операторів України (2020-2024)

Рік	Київстар (млн)		Vodafone Україна (млн)		Lifecell (млн)	
	Кількість	Відсоток	Кількість	Відсоток	Кількість	Відсоток
2020	25,9		19		8,1	
2021	26,2	+1,2%	18,9	-0,5%	9,9	+22,2%
2022	24,7	-5,7%	15,4	-18,5%	8,5	-14,1%
2023	23,9	-3,2%	15,9	+3,2%	9,9	+16,5%
2024	23	-3,8%	15,8	-0,6%	10,0	+1,0%

Джерело: узагальнено автором на основі даних [10, 11, 14, 15, 33, 41, 42]

У період з 2020 по 2024 рік ринок мобільного зв'язку України зазнав суттєвих змін у динаміці абонентської бази провідних операторів. Найбільший гравець Київстар скоротив кількість абонентів з 25,9 млн до 23 млн, що загалом становить спад на 11,5 %, причому найгірша динаміка була у 2022 році, як і у випадку з іншими операторами, це було спричинено війною. Таким чином, Водафон втратив 3,2 млн користувачів, знизившись з 19 млн до 15,8 млн, хоча в 2023 році зафіксоване незначне відновлення. Водночас lifecell, навпаки, показав позитивну динаміку – його абонентська база зросла з 8,1 млн до 10 млн, причому основне зростання відбулося у 2021 та 2023 роках. Незважаючи на спад у 2022 році, оператор швидко повернув втрачені позиції. Загалом ці тенденції свідчать про перерозподіл часток ринку, зростання конкуренції та зміну споживчих переваг, а також про потребу лідерів ринку адаптувати свої стратегії до нових умов.

Останнім кроком у цьому аналізі є якість мережі та підтримка клієнтів ПрАТ «ВФ Україна» та її конкурентів. Варто зазначити що покриття мережі є базовою умовою для надання будь-яких мобільних послуг. Недостатнє або неякісне покриття у місцях перебування абонента (вдома, на роботі, під час пересування) нівелює будь-які інші переваги оператора, зокрема фінансові, бо це лише питання часу коли компанія буде нести великі витрати через втрату абонентів.

Отже, розширення географічного покриття мережі, особливо стандарту 4G, який забезпечує значно вищу швидкість та стабільність з'єднання порівняно з 3G, є пріоритетним завданням для операторів та суттєвою конкурентною перевагою. Важливим також є охоплення як території країни, так і населення, з окремою увагою до забезпечення зв'язку у великих містах, сільській місцевості та на основних транспортних магістралях. Додатково, варто зазначити що в Україні тривають зусилля щодо подолання цифрового розриву між містом та селом, зокрема шляхом розширення 4G-покриття.

Для оцінки покриття використовувались різні джерела інформації. Офіційні карти покриття операторів надали детальну візуалізацію зон поширення зв'язку для різних технологій передачі даних. Для правильного та об'єктивного аналізу нам допоможуть незалежні агреговані карти покриття, які представлені на спеціалізованих інтернет-ресурсах на кшталт «MobUA.net.». Ця платформа має змогу консолідувати дані від різних операторів на єдиній карті, що спрощує їх порівняння. Але, важливо зазначити що точність оновлення інформації на таких агрегованих картах вар'юється і не завжди повністю відповідає реальному стану мереж, але загальну картину вона надати має змогу.

Ще одним джерелом даних є інтернет ресурс який вимірює швидкість через стільникові дані, стандартом у цьому випадку виступає веб-платформа Ookla Speedtest. Ця веб-платформа є певним стандартом, на якому базується статистика стільникового інтернету на телекомунікаційному ринку України.

Таким чином, Ookla Speedtest дає змогу відобразити реальне покриття у тих місцевостях, де фактично здійснювалися вимірювання користувачами.

Крім того, до аналізу будуть включені незалежні звіти та дослідження. Так як компанія Ookla, відома своїм найпопулярнішим сервісом Speedtest, вона, вочевидь, публікує рейтинги операторів з усіх країн світу, цей рейтинг має назву «Best Mobile Coverage», він базується на аналізі великої кількості географічних локацій, де абоненти відповідного оператора мають доступ до мережевих послуг за будь-якою технологією.

Також існують аналітичні матеріали та звіти, що базуються на даних національного регулятора (НКЕК) або представляють результати власних досліджень що до відсоткового покриття території чи населення України послугами мобільного зв'язку, усі ці фактори будуть враховані у побудові об'єктивної оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз якості мережі та підтримки клієнтів ПрАТ «ВФ Україна» та її конкурентів

Показник	Водафон	Київстар	lifecell
Загальне покриття мережі 2G/3G/4G	Найбільше, з акцентом на популяризацію 4G	Друге місце	Третє місце
Охоплення території України (4G)	30 %	25 %	10 %
Охоплення населення технологією 4G	80 %	65 %	55 %
Швидкість мобільного інтернету	35-45 Мбіт/с	27-35 Мбіт/с	20-23 Мбіт/с
Стабільність з'єднання	Висока в містах, селах, СМТ	Висока у містах, середня у селах, СМТ	Середня у містах, низька у селах та СМТ
Доступ до 4G на трасах та дорогах	Повне	Часткове	Відсутнє
Рівень покриття в селах	Найвищий	Друге місце	Третє місце
Кількість базових станцій	44 000	60 000	10 000
Якість обслуговування клієнтів (9/10	8.5/10	5/10
Швидкість реагування техпідтримки	2 хвилини	3 хвилини	10 хвилин

Продовження таблиці 2.11

Зручність мобільного додатку	Висока	Висока	Низька
Можливість підключити eSIM	Так	Так	Так
Підтримка через месенджери/соцмережі	Так	Так	Так
Мова обслуговування	Українська, англійська	Українська, англійська	Українська, англійська
Наявність офлайн-магазинів по країні	>400 точок	>800 точок	300 точок

Джерело: узагальнено автором на основі даних [25, 28, 30, 33]

Хоча ПрАТ «Київстар» перевершує за кількістю базових станцій та фізичних магазинів, ПрАТ «ВФ Україна», згідно за таблицею, лідирує за загальним покриттям мережі, охопленням території, населенням яке користується технологією 4G, швидкістю мобільного інтернету, стабільністю з'єднання (особливо поза містами) та повноцінним доступом до 4G на транспортних магістралях. Це свідчить про значні інвестиції ПрАТ «ВФ Україна» в якість та розширення мережевої інфраструктури.

Особливо вираженою є перевага у сфері обслуговування клієнтів. Компанія отримала найвищу оцінку за якість обслуговування, та за швидший час реагування технічної підтримки. Ці показники підкреслюють фокус компанії на якості взаємодії з абонентами, що є важливою конкурентною перевагою.

Таким чином, аналіз якості мережі та підтримки клієнтів вказує на високу конкурентоспроможність ПрАТ «ВФ Україна». Незважаючи на лідерство Київстару за фінансовими показниками, ПрАТ «ВФ Україна» ефективно конкурує за іншими показниками, пропонуючи, згідно з наведеними даними, кращу якість мережевих послуг за багатьма параметрами та вищий рівень клієнтського сервісу. Саме ці аспекти є ключовими для утримання існуючих абонентів та залученням нових на висококонкурентному телекомунікаційному ринку України.

2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна»

Для системної оцінки рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» доцільно застосувати методи, обґрунтовані в теоретичному розділі даної роботи. Враховуючи наявність порівняльних даних щодо фінансових показників, клієнтських метрик та якості мережі, отриманих у попередніх підрозділах, ефективним буде поєднання кількісних та графічних методів аналізу. Зокрема, застосування радарної діаграми дозволить наочно візуалізувати конкурентні позиції ПрАТ «ВФ Україна» відносно ключових конкурентів за низкою критично важливих параметрів.

На основі аналізу, проведеного в підрозділі 2.2, для порівняльної оцінки конкурентоспроможності трьох операторів виділимо такі ключові групи показників:

- Середній дохід на абонента (ARPU)
- Рентабельність (на основі чистого прибутку)
- Обсяг капітальних інвестицій (CAPEX)
- Покриття території 4G
- Швидкість мобільного інтернету
- Стабільність з'єднання (особливо поза містами)
- Якість обслуговування клієнтів
- Швидкість реагування техпідтримки

Для візуалізації доцільно застосувати бальну оцінку ПрАТ «ВФ Україна» та конкурентів за вибраними критеріями. Оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» та його основних конкурентів здійснювалося за принципом експертного ранжування із застосуванням п'ятибальної шкали, в якій 5 балів відповідає найкращому значенню серед усіх операторів за певним критерієм, а 1 бал – найгіршому. Проміжні значення (2–4) встановлювалися пропорційно до відносних позицій кожного з учасників

ринку. Такий підхід дозволив систематизувати наявну інформацію та забезпечити зручне порівняння за рядом ключових показників.

Методика побудови таблиці ґрунтувалася на аналізі відкритих статистичних даних, фінансової звітності підприємств, матеріалів аналітичних агентств, а також результатів галузевих досліджень і публікацій. Наприклад, при визначенні оцінок за критерієм ARPU враховувалися офіційні дані про середній дохід з одного користувача в операторів за останній рік. Рентабельність оцінювалась на основі відносних показників прибутковості, таких як EBITDA або чистий прибуток. Для технічних параметрів, таких як покриття 4G, швидкість мобільного інтернету, стабільність з'єднання та якість обслуговування, використовувалися публічні результати тестів незалежних платформ (зокрема Ookla, nPerf, OpenSignal), а також рейтинги зворотного зв'язку користувачів.

Незважаючи на відсутність колективного експертного оцінювання, обґрунтування оцінок спирається на системний підхід, аналіз авторитетних джерел та зіставлення актуальних показників діяльності мобільних операторів. Такий підхід дозволяє візуалізувати сильні та слабкі сторони операторів у контексті обраних критеріїв і дає можливість сформулювати об'єктивну картину рівня конкурентоспроможності кожного з них (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Бальна оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» та її конкурентів

Критерій оцінки	Київстар	Водафон	lifecell
ARPU	5	4	3
Рентабельність	5	3	4
CAPEX	5	4	3
Ринкова частка	5	3	1
Покриття території 4G	4	5	2
Швидкість мобільного інтернету	4	5	3
Стабільність з'єднання	4	5	3
Якість обслуговування	4	5	2
Швидкість підтримки	4	5	2

Джерело: узагальнено автором на основі [10, 11, 14, 15, 25, 28, 30, 33, 41,

Наступним кроком перенесемо дані у радіальну діаграму, і порівняємо окремо ПрАТ «ВФ Україна» з Київстар та lifecell для більш зручного аналізу та підготовки висновків. Радіальна діаграма порівняння конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» і Київстар представлена у таблиці 2.2.

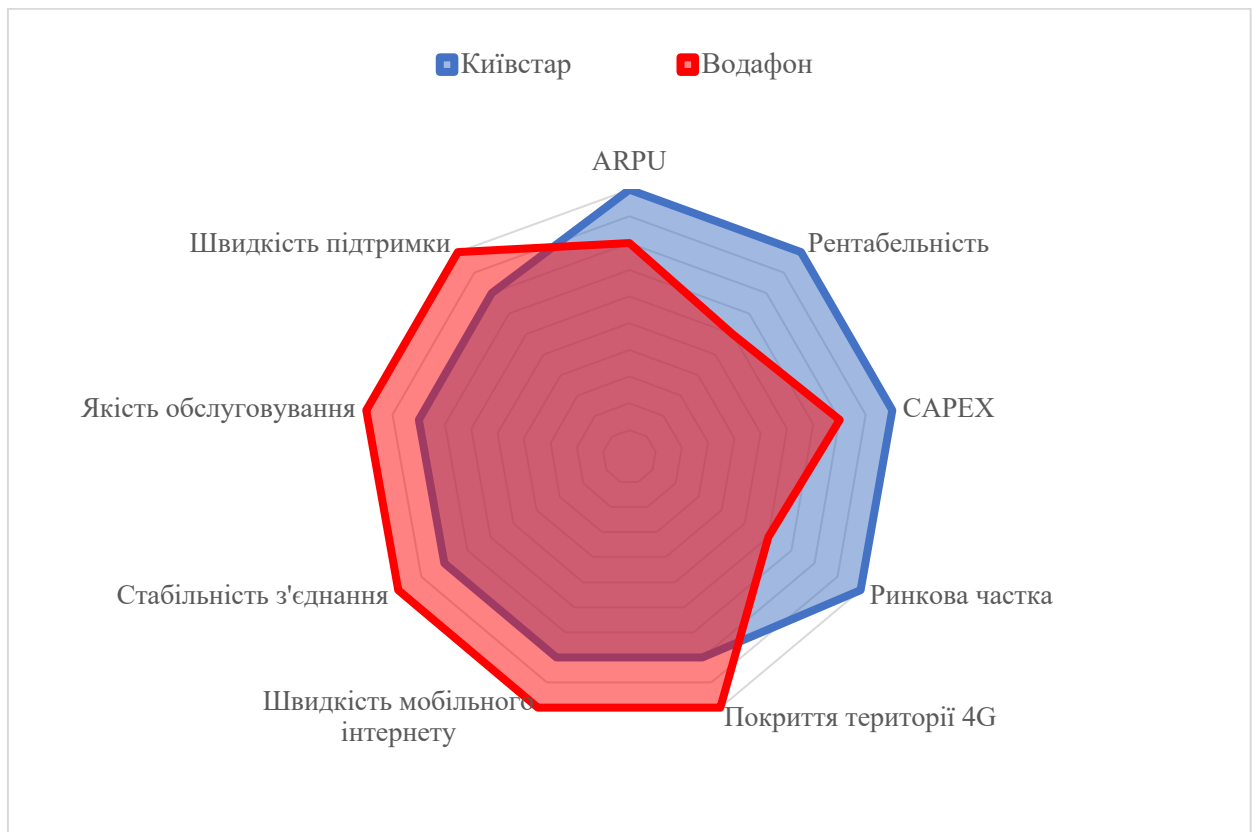


Рисунок 2.2 – Радіальна діаграма порівняння конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» і Київстар

Джерело: побудовано автором

За результатами оцінки та аналізу радарної діаграми, ПрАТ «ВФ Україна» демонструє високий рівень конкурентоспроможності та займає стійку другу позицію на ринку, ефективно конкуруючи з лідером ПрАТ «Київстар». Сильними сторонами компанії є виражені переваги у якості мережевої інфраструктури (більше покриття 4G, вища швидкість стільникового інтернету та його стабільність) та клієнтському сервісі (краща якість обслуговування та швидкість підтримки), що формує міцну основу для

нецінової конкуренції. Водночас компанія поступається лідеру за ключовими фінансовими показниками (ARPU, рентабельність), обсягом капітальних інвестицій та ринковою часткою за кількістю абонентів. Таким чином, конкурентна стратегія ПрАТ «ВФ Україна» успішно спирається на технологічну перевагу та якість послуг, хоча для подальшого зміцнення позицій залишається потенціал у покращенні фінансової ефективності та нарощуванні ринкової частки.

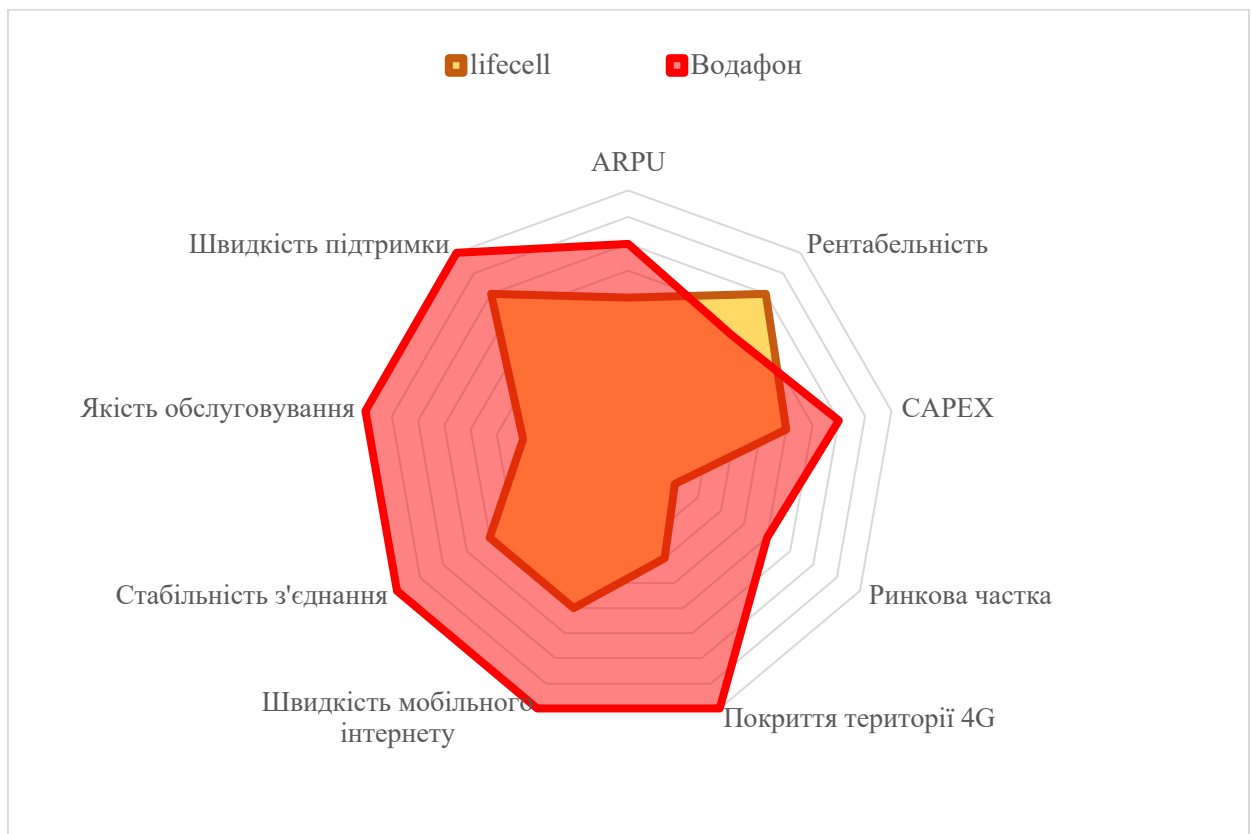


Рисунок 2.3 – Радіальна діаграма порівняння конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» і Київстар

Джерело: побудовано автором

ПрАТ «ВФ Україна» демонструє значно сильніші позиції за більшістю параметрів порівняно з lifecell. Особливо виражена перевага спостерігається у показниках якості мережі (покриття території 4G, швидкість мобільного інтернету, стабільність з'єднання) та якості клієнтського сервісу (якість обслуговування, швидкість підтримки), де «Водафон» має максимальні

оцінки. Також ПрАТ «ВФ Україна» перевершує lifecell за ринковою часткою, ARPU (середнім доходом на абонента) та обсягом капітальних інвестицій (CAPEX). Водночас lifecell показує кращі результати за рентабельністю, це єдиний показник, за яким ця компанія випереджає ПрАТ «ВФ Україна».

2.4 Рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна»

У сучасних умовах розвитку телекомунікаційного ринку України мобільний зв'язок залишається ключовим сегментом, проте ринок фіксованого Інтернету також демонструє стійке зростання завдяки інноваційним технологіям, зокрема GPON, що забезпечують енергонезалежність мереж. Незважаючи на те, що стандартом вже є швидкість 1 Гбіт/с, окремі нішеві гравці починають тестувати мультигігабітні послуги, швидкість яких сягає за 10 Гбіт/с. Таким чином, впровадження послуги фіксованого доступу до Інтернету зі швидкістю 2.5 Гбіт/с на базі технології XGS-PON стає перспективним напрямком для ПрАТ «ВФ Україна» за декількома причинами:

- Конкурентна перевага над усіма конкурентами;
- Технологічний рівень;
- Енергоефективність та стабільність;
- Оптимізація витрат;
- Попит на високошвидкісні послуги. [18]

Варто зазначити що розробка цієї стратегії вимагатиме значних інвестицій у модернізацію як мережевого обладнання компанії так і потенційно абонентського обладнання. Попит на такі послуги, спершу зосередиться серед технічно обізнаних користувачів, геймерів, домогосподарств з високим споживанням контенту та бізнес-сегментів у

великих містах, таких як Київ, Дніпро, Харків та Одесу. Головним викликом є обґрунтування високої ціни на тлі низьких тарифів на гігабітний Інтернет у порівнянні з міжнародними ринками. [27]

Аналіз міжнародного досвіду демонструє, що успішне впровадження мультигігабітних послуг залежить не лише від швидкості, але й від якості обслуговування, надійності мережі, ефективної сумісності послуг тощо. Основні ризики включають:

- високі капіталовкладення;
- повільну адаптацію ринку;
- регуляторну невизначеність.

Таким чином, поетапне впровадження 2.5 Гбіт/с Інтернету з акцентом на великі міста та цільові сегменти, разом із стратегією преміального ціноутворення, що підкріплюється сумісністю мобільних послуг та високоякісним Wi-Fi обладнанням, дозволить ПрАТ «ВФ Україна» зайняти лідерські позиції у фіксованому зв'язку. Цей крок сприятиме зміцненню конкурентоспроможності компанії на ринку телекомунікацій України та підвищенню її іміджу як технологічного лідера.

В першу чергу проаналізуємо головних конкурентів на ринку фіксованого доступу до Інтернету:

- «Київстар» лідирує за кількістю абонентів (1,18 млн) завдяки орієнтації на масовий сегмент, що підтверджується низьким ARPU (100 грн) та агресивними промо-акціями.
- «Укртелеком», який лідирує за доходами та має другий за розміром ARPU (340 грн), здатний утримувати вищі ціни завдяки унікальному покриттю та інвестиціям у розширення GPON-мережі, позиціонуючи себе як надійного та енергонезалежного провайдера.
- «Воля» також характеризується високим ARPU (250 грн) та агресивними стартовими пропозиціями, використовуючи різноманітні технології доступу – від GPON до DOCSIS. [1, 5, 13]

Крім того, менш масштабні регіональні провайдери, такі як Triolan і Lanet, успішно конкурують у певних містах, пропонуючи конкурентні гігабітні тарифи на базі технологій XG-PON.

Таким чином, аналіз конкурентного середовища демонструє кілька ключових аспектів. По-перше, швидкість 1 Гбіт/с стає дедалі доступнішою завдяки вигідним пропозиціям, що свідчить про те, що диференціація виключно за показником гігабітної швидкості стає все складнішою. В результаті цінова конкуренція набирає обертів, а можливості для отримання преміальних тарифів на 1 Гбіт/с зменшуються.

Саме, тому, впровадження більш швидкісного фіксованого інтернету є однією з головних конкурентних переваг для ПрАТ «ВФ Україна». Основна ідея полягає в тому, що для надання такої високої швидкості потрібно оновити частину мережевої інфраструктури та обладнання, яке відповідає за передачу сигналу через оптоволокно.

Таблиця 2.13 – Основні компоненти витрат, які пов'язані з впровадженням послуги 2.5 Гбіт/с для ПрАТ «ВФ Україна»

Категорія витрат	Опис
Оновлення центрального обладнання (OLT)	Потребує модернізації або заміни існуючих OLT на нові XGS-PON термінали, які забезпечують передачу даних зі швидкістю 2.5 Гбіт/с. Таке обладнання коштує дорожче за стандартні, тому це одна з основних статей витрат.
Закупівля терміналів для абонентів (ONU/ONT)	Необхідно забезпечити абонентів новими терміналами, що підтримують XGS-PON та мають LAN-порти з можливістю передачі даних на рівні 2.5 Гбіт/с. Вартість цих пристроїв суттєво перевищує вартість стандартних GPON ONU.
Оптимізація оптоволоконної мережі	Включає перевірку та оптимізацію існуючої оптичної інфраструктури. Знадобляться заходи з заміни сплітерів, прокладанням додаткових дротів, якщо поточна пропускна здатність мережі недостатня для забезпечення стабільної роботи при нових швидкостях.
Абонентське обладнання	Стратегічне рішення що до забезпечення маршрутизаторів і іншого обладнання, що розподіляє сигнал у будинках. Необхідно визначити, чи буде ПрАТ «ВФ Україна» надавати в оренду або продавати маршрутизатори з підтримкою 2.5 Гбіт/с та сучасними стандартами Wi-Fi (6/6E/7). Це вплине як на загальні витрати проєкту, так і на швидкість адаптації нової послуги серед користувачів.

Маркетингові та операційні витрати	Включають витрати на рекламні кампанії та просування нової послуги, навчання персоналу з продажу та технічної підтримки, а також оновлення автоматизованих систем розрахунків, моніторингу, підтримки клієнтів. Ці витрати спрямовані на ефективну комунікацію з абонентами та забезпечення безперебійної роботи нової технології у всіх аспектах.
------------------------------------	--

Джерело: узагальнено автором на основі даних [50]

Наступним кроком варто визначити основні джерела доходу від впровадження мультигігабітного фіксованого інтернету. Перш за все – підвищення цін, ціна на новий тариф має бути вищою, ніж для звичайних пакетів зі швидкістю 1 Гбіт/с, проте залишатися комфортною для ЦА, яка цінує максимальну швидкість та готова платити більше за інноваційні послуги.

Другим важливим аспектом є зростання середнього доходу з абонента (ARPU). Впровадження мультигігабітного тарифу буде залучати нових клієнтів з високим доходом, а також спонукати чинних абонентів перейти на дорожчі плани, які будуть обирати вищу швидкість та додаткові можливості.

Третім джерелом доходу буде зниження відтоку клієнтів. Запропонувавши унікальну послугу, яка поки що не є масовою на ринку, ПрАТ «ВФ Україна» підвищить лояльність абонентів, які залишаться заради доступу до інноваційних технологій та покращеної якості обслуговування.

Нарешті, мультигігабітні технології відкривають нові бізнес-можливості. Можна продавати високошвидкісні симетричні канали на базі XGS-PON корпоративним клієнтам, які потребують стабільного та надзвичайно швидкого інтернету для обслуговування своїх офісів, дата-центрів або для побудови хмарних сервісів.

Одним з ключових питань є визначення ціни, яку українські споживачі готові платити за швидкість 2.5 Гбіт/с. Поточна ситуація на ринку в Україні є унікальною, ціни на гігабітний Інтернет є одними з найнижчих у світі. Середня вартість 100 Мбіт/с в Україні становить близько \$6.1/міс (223 грн), а 1 Гбіт/с – близько \$8.2/міс (300 грн), що значно нижче за світові показники. Стандартні

ціни на 1 Гбіт/с від основних провайдерів варіюються в діапазоні приблизно 300-550 грн/міс, хоча промо-акції можуть знижувати ціну до 100-200 грн/міс на початковий період. [1]

Незважаючи на низькі ціни, середній дохід з абонента (ARPU) на ринку фіксованого Інтернету зростає, що свідчить про певну готовність споживачів платити більше, особливо за інноваційні технології, такі як GPON. Однак, значна різниця в ARPU між операторами вказує на різну цінову політику та можливості монетизації різних сегментів.

Міжнародний досвід показує, що мультигігабітні тарифи зазвичай продаються за вищою ціною у порівнянні з гігабітними. Ціни можуть сягати 100-200 доларів і вище за місяць. Проте, стратегії ціноутворення відрізняються, деякі оператори максимізують ARPU, встановлюючи дуже високі ціни для нішевого сегменту, тоді як інші використовують агресивне ціноутворення для швидкого завоювання ринку, у цьому контексті варто зазначити що для ПрАТ «ВФ Україна» підходить виключно другий варіант. В українських реаліях встановлення цін на рівні 100 доларів за 2.5 Гбіт/с видається малоімовірним для масового ринку через базу цін на 1 Гбіт/с, де різниця буде сягати майже у 20 разів.

ПрАТ «ВФ Україна» доведеться знайти баланс, ціна повинна бути достатньо високою, щоб відображати преміальність послуги та забезпечувати високий показник ROI, але водночас достатньо привабливою для цільових сегментів. Орієнтиром у цій парадигмі буде ціна в 1.5-2 рази вища за стандартну ціну 1 Гбіт/с, що може становити приблизно 600-900 грн/міс. Також, важливим інструментом для підвищення цінності продукту та обґрунтування ціни буде бандлування з іншими послугами, наприклад з контрактними тарифами та включення до пакету високоякісного маршрутизатора.

Як зазначалось раніше, у сучасних умовах високої конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг стратегічним завданням для ПрАТ «ВФ Україна» є не лише збереження існуючої абонентської бази, а й активне підвищення

середнього доходу з одного користувача (ARPU). Одним з інноваційних напрямів досягнення цієї мети є впровадження стратегії пакетування послуг.

У цьому контексті, наступною рекомендацією виступатиме впровадження стратегії пакетування послуг (bundling) для збільшення ARPU. Під терміном «bundling» розуміється створення комплексної тарифної пропозиції, яка поєднує у собі не тільки традиційні послуги мобільного зв'язку (дзвінки, інтернет, SMS), а й додаткові сервіси, що мають високу цінність для сучасного споживача. До таких сервісів відносяться:

- Підписки на відеостримінгові платформи (Netflix, MEGOGO, YouTube Premium);
- Музичні сервіси (Spotify, Apple Music, YouTube Music);
- Хмарні сховища (Google Drive, Dropbox, OneDrive);
- Послуги цифрової безпеки (Surfshark, NordVPN, ExpressVPN);
- Освітні платформи (Coursera, Prometheus, Udemey);
- Сервіси для геймерів (Game Pass, Boosteroid, Steam).

Впровадження стратегії «bundling» передбачає не лише технічну інтеграцію нових сервісів, але і глибоке розуміння потреб різних сегментів споживачів. Тобто, успішне застосування цієї стратегії можливе лише за умови чіткого позиціонування додаткових послуг відповідно до очікувань, стилю життя та цифрових звичок цільової аудиторії. У таблиці нижче систематизовано основні споживчі сегменти ПрАТ «ВФ Україна», визначено релевантні для них пакетні пропозиції та очікувану реакцію споживача.

Таблиця 2.14 – Сегментація цільової аудиторії для впровадження стратегії «bundling» для ПрАТ «ВФ Україна»

Сегмент ЦА	Основні характеристики	Релевантні сервіси для bundling	Очікувана цінність/результат
Студенти та молодь (18–25 років)	Активне онлайн-життя, використання соцмереж, навчання, стримінг відео та музики	YouTube Premium, Spotify, Prometheus, MEGOGO, Google Drive	Висока зацікавленість, підвищення ARPU за рахунок мікропідписок, довгострокова лояльність

Продовження таблиці 2.14

Молоді професіонали (26–35 років)	Активне використання мобільного інтернету, онлайн-сервіси для роботи, дозвілля, навчання	Google Drive, Surfshark, NordVPN, ExpressVPN, Netflix, Steam	Підвищення цінності тарифу, зниження чутливості до вартості, покращення утримання абонента
Сімейні користувачі	Комбіноване споживання у вигляді дітей (мультфільми) та дорослих (відео, кіно, навчання)	MEGOGO, Netflix, Google Drive, Game Pass, YouTube Premium	Формування сімейних пакетів, збільшення числа активних пристроїв, зростання ARPU
Геймери та цифрові ентузіасти	Високі вимоги до швидкісного інтернету, хмарні сервіси, багатогодинне використання	Game Pass, Boosteroid, Steam, NordVPN, ExpressVPN	Середній дохід, схильність до платного контенту, зростання споживання трафіку
Бізнес-користувачі та фрілансери	Потреба в стабільному доступі до інтернету, захищеному з'єднанні, хмарних інструментах	OneDrive, Google Drive, Surfshark, NordVPN, ExpressVPN	Висока готовність платити за якість, можливість створення B2B-пакетів, зміцнення позицій ділового сегменту
Старша аудиторія (50+ років)	Низька цифрова грамотність, але бажання дивитися відео, новини, слухати музику	MEGOGO, YouTube Premium, Surfshark	Високе залучення через сімейні тарифи, прості пакети, підвищення задоволеності сервісами

Джерело: створено автором

Таким чином, сегментація цільової аудиторії є критично важливим етапом при реалізації стратегії «бандлінгу». Наведений аналіз демонструє, що для кожного сегменту споживачів існує відповідний набір цифрових послуг, який може бути інтегрований до тарифних планів з метою підвищення привабливості, зниження відтоку клієнтів та збільшення ARPU. Такий підхід забезпечить належну комунікацію, індивідуалізацію тарифів та дозволить ПрАТ «ВФ Україна» зміцнити свої позиції на конкурентному ринку України.

Але, важливо зазначити що на шляху впровадження стратегії «бандлінгу», ПрАТ «ВФ Україна» може стикнутися з низкою ризиків, зокрема невиправданим підвищенням вартості тарифу, що вочевидь призведе до відтоку абонентів. Також існує ризик низької затребуваності окремих

додаткових сервісів серед цільової аудиторії, що вплине на ефективність пакетної пропозиції. Ще одним викликом є потреба у технічно складній інтеграції сторонніх сервісів яка потребує часу, ресурсів і координації з європейськими та американськими партнерами.

Отже, для мінімізації зазначених ризиків доцільним є поетапне впровадження стратегії через пілотне тестування тарифних пакетів на окремих сегментах абонентів. Це дозволить перевірити реакцію ринку до повномасштабного запуску. Додатково, важливим чинником також виступає глибокий аналіз споживчих інтересів і звичок, яке дозволить сформулювати насправді релевантну пропозицію. Додатково, гнучкі умови підписки, зокрема можливість вибору опціональних пакетів сервісів, дозволять споживачам персоналізувати тариф і уникнути переплат за непотрібні послуги.

Висновки за розділом 2

У рамках дослідження проведено всебічний аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна». Спочатку було детально досліджено загальні характеристики підприємства, його історичний шлях розвитку на українському телекомунікаційному ринку, визначено ключових конкурентів та проаналізовано їхні позиції. Було розглянуто організаційну структуру та сфери діяльності компанії. Застосування інструментів стратегічного аналізу, таких як SWOT та PESTLE, дозволило ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони ПрАТ «ВФ Україна», а також оцінити вплив зовнішнього середовища, зокрема можливості та загрози, які зумовлені поточною політичною та економічною ситуацією. Було проаналізовано динаміку ключових кількісних показників, що виявило вплив зовнішніх криз на ринкову частку та абонентську базу, але водночас засвідчило активізацію інвестиційної діяльності як відповідь на виклики.

На наступному етапі був обґрунтовано методичний підхід до аналізу конкурентоспроможності. Була акцентована увага на фінансових метриках (доходи, прибуток, рентабельність, динаміка тощо), показниках взаємодії з клієнтами та параметрах якості мережі та послуг (покриття, швидкість, стабільність, підтримка), важливість яких була підкреслена в контексті специфіки українського ринку.

Здійснено поглиблений порівняльний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» відносно його головних конкурентів за період 2020-2024 років. Проаналізовано фінансову ефективність, де відзначено лідерство конкурента за показником ARPU, проте виявлено стійке зростання цього показника та значне підвищення рентабельності у ПрАТ «ВФ Україна», а також суттєве нарощування капітальних інвестицій. Аналіз клієнтських метрик показав складну динаміку абонентської бази під впливом зовнішніх факторів. Водночас було виявлено та підтверджено аналізом даних суттєві конкурентні переваги ПрАТ «ВФ Україна» у якості мережевої інфраструктури (охоплення території та населення технологією 4G, швидкість, стабільність з'єднання) та високому рівні клієнтського сервісу.

На основі проведеного аналізу були розроблені та обґрунтовані рекомендації, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна». Досліджено потенціал ринку фіксованого Інтернету та запропоновано впровадження інноваційної послуги доступу зі швидкістю 2.5 Гбіт/с за технологією XGS-PON. Проаналізовано доцільність такого кроку з точки зору створення технологічного лідерства, конкурентних переваг над існуючими провайдерами, потенційних витрат, джерел доходу та ризиків. Запропоновано поетапну стратегію впровадження та ціноутворення, що дозволить зміцнити позиції компанії та підвищити її імідж як технологічного новатора на ринку телекомунікацій в Україні.

Крім того, як стратегічний напрям диверсифікації послуг і підвищення середнього доходу на одного користувача (ARPU), запропоновано впровадження тарифних рішень з елементами пакетування послуг. Така

модель передбачає включення до основного тарифу доступу до стримінгових сервісів, музичних платформ, хмарних сховищ, освітніх ресурсів та інструментів цифрової безпеки. Цей підхід дозволить не лише підвищити сприйману цінність послуг товаривства, але й забезпечити додаткові джерела доходу через партнерські моделі, зменшуючи водночас ймовірність відтоку клієнтів за рахунок прив'язки до екосистеми послуг.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи було проведено теоретичний аналіз різних підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Розглянуто сутність цієї категорії, її види та форми. На основі аналізу літературних джерел було сформовано узагальнене визначення конкурентоспроможності як здатності підприємства ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи прибутковість та задовольняючи потреби споживачів краще за конкурентів.

Також, у першому розділі було здійснено аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Визначено дві основні групи факторів: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів віднесено якість продукції, інноваційність, ефективність виробничих процесів, управління, персонал, маркетинг, фінанси. До зовнішніх були віднесені економічні, політико-правові, конкурентні, технологічні та соціокультурні чинники.

Додатково був проведений огляд та систематизовані методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Були розглянуті різні класифікації методів, зокрема за формою представлення результатів (графічні, матричні), за об'єктом оцінки та за способом оцінки (кількісні, якісні). Особливу увагу приділено характеристиці переваг та обмежень кожного з методів, а також умовам їх застосування.

У другому розділі було здійснено аналіз діяльності ПрАТ «ВФ Україна». Розглянуто історію розвитку компанії, її організаційну структуру, основні види діяльності та ключові показники ефективності. Проведено порівняльний аналіз ПрАТ «ВФ Україна» з основними конкурентами на ринку телекомунікаційних послуг України. За допомогою SWOT-аналізу були виявлені сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. PESTLE-аналіз дозволив оцінити вплив

макроекономічних, політичних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів на діяльність ПрАТ «ВФ Україна».

Додатково було проведено оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» на основі аналізу ключових показників ефективності. Розглянуто фінансові показники (ARPU, динаміка доходів, прибутковість, CAPEX), показники клієнтської бази (динаміка абонентів) та показники якості мережі (покриття, швидкість, стабільність). Проведено порівняльний аналіз цих показників з аналогічними показниками основних конкурентів.

Кінцевим кроком у другому розділі була розробка стратегічних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна». Вони включають як технологічні ініціативи (впровадження XGS-PON), так і маркетингові інструменти, серед яких особливу увагу заслуговує впровадження стратегії «bundling». Ця реалізація дозволить компанії зміцнити лояльність клієнтів, збільшити ARPU та створити додаткову цінність тарифних планів через надання можливості користування актуальних цифрових сервісів.

Отже, комплексний підхід до оцінки та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна», який базується як на кількісному аналізі показників, так і на стратегічному баченні розвитку, дозволяє сформувані обґрунтовані рекомендації для подальшого зміцнення ринкових позицій компанії. Зокрема, впровадження інноваційних послуг і багатокомпонентних тарифів може стати основою довгострокової конкурентної переваги на найближчі роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Акція Гігабітний бонус*. Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/promo/gigabit-bonus> (дата звернення: 24.03.2025).
2. Булах І.В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства / І.В. Булах // Вісник Нац. ун-ту водного господар. та природокорист.: збір. наук. праць. – Рівне: Видавничий центр НУВГП, 2007. – Вип. 3 (39). – С. 24-31.
3. Заїнчковський А. О., Смоляр Л. Г. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. *Електронний ресурс бібліотеки НТУУ "КПІ ім. Ігоря Сікорського"*. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d928a363-00d5-4c28-bd9b-88e0640fd03c/content> (дата звернення: 03.04.2025).
4. *Звіт про управління Приватного акціонерного товариства «ВФ Україна» за 2023 рік*. ПрАТ «ВФ Україна». 2024. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/zvit-pro-upravlinnya-prat-vf-ukrayina-2023.pdf> (дата звернення: 11.03.2025).
5. *Інтернет з ТБ - Максимальний Гіг*. Volia. URL: <https://volia.com/ukr/product/880/> (дата звернення: 01.04.2025).
6. Макара М. І. *Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства* : навчально-методичний посібник. Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2016. 57 с. URL: <https://shorturl.at/RmfPQ> (дата звернення: 03.04.2025).
7. Оберемчук В.Ф. *Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти*: автореферат дис.. на здобуття наук. ступеня д.е.н. Спец. 08.06.01 / В.Ф. Оберемчук. - К.: Київський нац.. ек. ун-т, 1999. – 19 с.
8. Один Гбіт/с: «Тріолан» забезпечив надшвидкий інтернет за всіма адресами. *Mediasat*. 2023. 18 травня. URL:

- <https://mediasat.info/uk/2023/05/18/1-gbit-s-triolan-zabezpechyv-nadshvydkyj-internet-za-vsima-adresamy/> (дата звернення: 28.03.2025).
9. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер, пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
 10. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСТАР" - Фінансова звітність. Zvitnist.com. URL: https://zvitnist.com/21673832_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_KYYIVSTAR (дата звернення: 24.03.2025).
 11. Річні звіти lifecell. URL: https://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/finansovita-operacijni-dani/richni-zviti/?flavour=full (дата звернення: 19.03.2025).
 12. Соціальна звітність lifecell. lifecell. URL: https://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/sotsialna-vidpovidalnist/sotsialna-zvitnist/?flavour=full (дата звернення: 05.04.2025).
 13. Укртелеком. URL: <https://ukrtelecom.ua/> (дата звернення: 19.03.2025).
 14. Фінансові результати. Vodafone Україна. URL: <https://www.vodafone.ua/company/investors/zvity-ta-rezultaty/finansovi-rezultaty> (дата звернення: 06.03.2025).
 15. Фінансові та операційні показники, річні звіти — 2020. Київстар. 2021. URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/about/reports/2020> (дата звернення: 16.03.2025).
 16. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
 17. Що таке Big Data, або Як Київстар аналізує великі дані. *Київстар Бізнес Хаб*. 2020. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-big-data> (дата звернення: 14.03.2025).
 18. Що таке PON, GPON, XPON, EPON і як вони працюють? *Cudy Ukraine*. 2023. 22 грудня. URL: <https://cudy.com.ua/shho-take-pon-gpon-xpon-epon-i-yak-vony-praczuuyut/> (дата звернення: 01.03.2025).
 19. ARPU (Average Revenue Per User) in the Telecommunications Sector. *AnalystInterview.com*. URL: <https://www.analystinterview.com/article/arpu->

- [average-revenue-per-user-in-the-telecommunications-sector](#) (дата звернення: 29.03.2025).
20. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*, 1991. 17(1), 99–120.
 21. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
 22. Biuksane, I. and Judrupa, I. (2018), Methodology for evaluation of marketing and management efficiency: key of fisheries sector in Latvia. Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA, pp. 1276–1282.
 23. Blond S. What is Revenue Growth? Calculation, Strategies, & Examples. *Latka Blog*. 2023. September 8. URL: <https://blog.getlatka.com/revenue-growth/> (дата звернення: 05.04.2025).
 24. Bloomenthal A. Examples of Companies With High Capital Expenditures (CapEx). *Investopedia*. Updated February 23, 2024. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/112814/what-are-some-examples-companies-have-high-capital-expenditures-capex.asp> (дата звернення: 26.03.2025).
 25. *Country Performance // VEON Integrated Annual Report 2023*. VEON. 2024. URL: <https://www.veon.com/integrated-annual-report-2023/pdf/country-performance.pdf> (дата звернення: 22.03.2025).
 26. David Teece - Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/David_Teece (дата звернення: 13.05.2025).
 27. Difference Among GPON, XG-PON, and XGS-PON. *VSOL Blog*. 2023. May 12. URL: <https://www.vsolcn.com/blog/gpon-xgpon-xgspon.html> (дата звернення: 24.03.2025).
 28. Džupina M. Company vision, mission and value in the process of strategic planning. *European Journal of Economics and Management*, 2017. 3: 75-85.
 29. Džupina M., ŠTRUKOVÁ Z. Increasing Competitiveness of Agricultural Enterprises Through Application of Selected Management Tools.

- Agricultural Economics – Czech*. 2019. Vol. 65, № 8. P. 385–392. URL: <https://agir.academiascience.org/index.php/agir/article/view/1530/1410> (дата звернення: 03.04.2025).
30. Enterprise Competitiveness: Definition, Measurement & How To Improve. *FPA Trends*. 2024. 11 January. URL: <https://fpa-trends.com/article/enterprise-competitiveness> (дата звернення: 22.03.2025).
31. How CRM Helps Improve the Competitiveness of Enterprises. *Acloudeer*. URL: <https://en.acloudeer.com/industry-info/250330-crm-system/> (дата звернення: 10.04.2025).
32. How to Improve Business Competitiveness. *Invensis Blog*. 2023. 10 November. URL: <https://www.invensis.net/blog/how-to-improve-business-competitiveness> (дата звернення: 03.04.2025).
33. In 2023 Kyivstar's turnover exceeded UAH 33 billion 2024. February 29. URL: <http://shareuapotential.com/News/Newsline/kyivstar-fin-results-2023-12.html> (дата звернення: 11.04.2025).
34. Indeed Editorial Team. What Is Competitive Edge? (Definition and Examples). *Indeed*. 2023. 31 January. URL: <https://www.indeed.com/hire/c/info/competitive-edge> (дата звернення: 04.04.2025).
35. *Investors*. Vodafone Ukraine. URL: <https://www.vodafone.ua/en/company/investors> (дата звернення: 28.03.2025).
36. Jay Barney - Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Jay_Barney (дата звернення: 13.05.2025).
37. Jean-Jacques Lambin - Google Scholar. URL: <https://scholar.google.com/citations?user=ZPxLg-wAAAAAJ&hl=ru&oi=ao> (дата звернення: 13.05.2025).
38. *Kyivstar Investor Presentation March 2025*. VEON. 2025. March. URL: https://www.veon.com/fileadmin/user_upload/investors/kyivstar/Kyivstar_Investor_Presentation_March_2025.pdf (дата звернення: 14.03.2025).

39. Kyivstar. *Wikiwand*. URL: <https://www.wikiwand.com/en/articles/Kyivstar> (дата звернення: 07.04.2025).
40. Lambin, J. J. *Market-Driven Management. Strategic and Operational Marketing*. Australia: Palgrave Macmillan Education Australia. 2000.
41. Lifecell increased its net profit by 2.6 times. *Open4Business*. 2023. August 10. URL: <https://open4business.com.ua/en/lifecell-increased-its-net-profit-by-2-6-times/> (дата звернення: 17.03.2025).
42. Lifecell increased its net profit by 45.5%. *Open4Business*. 2024. May 15. URL: <https://open4business.com.ua/en/lifecell-increased-its-net-profit-by-45-5/> (дата звернення: 05.04.2025).
43. Michael Porter - Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter (дата звернення: 13.05.2025).
44. OpEx vs CapEx: What's the Difference? *First American Business Solutions*. 2024. February 19. URL: <https://firstamericanbusinesssolutions.com/opex-vs-capex/> (дата звернення: 21.03.2025).
45. *Perceptual Map: Vehicles (Example)*. Visual Paradigm Online Diagrams. URL: <https://online.visual-paradigm.com/app/diagrams/#diagram:proj=0&type=PerceptualMap&gallery=/repository/3a5b2efa-88db-4950-85e8-52b00a52bad1.xml&name=Perceptual%20Map%3A%20Vehicles> (дата звернення: 27.03.2025).
46. Porter M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. 1985.
47. Portet M. *On Competition: Updated and Expanded Edition* / Boston: Harvard Business Review Press, 2008. – 544 с.
48. Sakovska O., Petrushenko M., Zharun L., Melnyk O., Pominova O. To the Problem of Enterprise Competitiveness Increasing. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 2, № 49. P. 323–333. URL: https://www.researchgate.net/publication/370692175_TO_THE_PROBLEM

_OF_ENTERPRISE_COMPETITIVENESS_INCREASING

(дата

звернення:

01.04.2025).

DOI:

<https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3984>

49. *Telecommunications industry outlook*. Deloitte Insights. 2025. January 9. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/technology-media-telecom-outlooks/telecommunications-industry-outlook-2025.html> (дата звернення: 01.04.2025).
50. Ten G-PON. *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. Last revision: 19 March 2025. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/10G-PON> (дата звернення: 30.03.2025).
51. *UNITED STATES (US) TELECOM MARKET SIZE & SHARE ANALYSIS - GROWTH TRENDS & FORECASTS (2024 - 2029)*. Mordor Intelligence. 2024. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-states-telecom-market> (дата звернення: 11.04.2025).
52. Urbancová, H. and Vrabcová P. (2021), Implementing selected strategic documents focused on increasing efficiency and competitiveness of agricultural enterprises in the Czech Republic. *Agricultural Economics – Czech*, vol. 67, no. 4, pp. 144–151
53. *VEON reports 4Q20 results, continued focus on 4G leadership and digital operator strategy*. VEON. 2021. February 25. URL: https://www.veon.com/fileadmin/user_upload/investors/reports/2021/4q20-earnings-release.pdf (дата звернення: 03.04.2025).
54. Vinichenko, I. I., Trusova, N. V., Kalchenko, S. V., Pavlenko, O. S., Vasilev, S. V. and Holovko, R. A. (2021), Ensuring protection of the competitiveness of farms in the modified macro and micro environment of the multifactor risk. *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 39, no. 6.
55. Vodafone – Профіль компанії. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/profile/vodafone-251> (дата звернення: 14.03.2025).

56. Vodafone Ukraine in 2022: impact of war, network reconstruction and rapid digitization of subscribers. *Vodafone Ukraine*. 2023. February 27. URL: <https://www.vodafone.ua/en/company/investors/novini-ta-podiyi/vodafone-ukraine-in-2022-impact-of-war-network-reconstruction-and-rapid-digitization-of-subscribers> (дата звернення: 14.03.2025).
57. *Vodafone Ukraine Results for 9 months 2024: Revenue growth despite impact of war*. Vodafone Ukraine. 2024. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/vodafone-9m-2024-results-press-release-eng.pdf> (дата звернення: 01.04.2025).
58. *Vodafone Ukraine Results in Q1 2023: overcoming the consequences of war*. Vodafone Ukraine. 2023. May 29. URL: <https://www.vodafone.ua/en/company/investors/novini-ta-podiyi/vodafone-ukraine-results-in-q1-2023> (дата звернення: 26.03.2025).
59. Vodafone у 2020 році: прискорення й розвиток цифрових послуг. *Vodafone Україна*. 2021. 25 лютого. URL: <https://www.vodafone.ua/en/news/vodafone-u-2020-roci-priskorennya-y-rozvitok-cifrovih-poslug> (дата звернення: 28.03.2025).
60. Vodafone у 2023 році: збільшив інвестиції, кількість клієнтів і дохід. *Vodafone Україна*. 2024. 29 лютого. URL: <https://www.vodafone.ua/en/news/vodafone-u-2023-roci-zbilshiv-investicii-kilkist-kliyentiv-i-dohid> (дата звернення: 21.03.2025).
61. VRIO Analysis Toyota Motor Corporation: Core Competencies, Competitive Advantages. *Rancord.org*. URL: <https://www.rancord.org/vrio-analysis-toyota-motor-corporation-core-competencies-competitive-advantages> (дата звернення: 23.03.2025).
62. What are the Ways to Increase Competitiveness? *Oneri.io Blog*. URL: <https://oneri.io/en/blog/what-are-the-ways-to-increase-competitiveness/> (дата звернення: 16.03.2025).
63. Xuhua, H., Ocloo, C. E., Akaba, S. and Worwui-Brown, D. (2019), Effects of business to business e-commerce adoption on competitive advantage of

small and medium-sized manufacturing enterprises. *Economics and Sociology*, vol. 12, no. 1, 80–99.

64. Азербайджанська Bакcell купує Vodafone Україна за \$734 млн. *AIN.UA*.
URL: <https://ain.ua/ru/2019/11/25/azerbajdzhanskaya-bakcell-pokupaet-vodafone-ukraina-za-734-mln/> (дата звернення: 02.04.2025).