

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н.
КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

на тему: «Аналіз ефективності виробничої діяльності підприємства»

Виконав: студент 4 курсу, групи БА-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»



Артем ТЮРІН



Керівник: к.т.н. Віра НОВІКОВА

Рецензент: к.е.н., доцент,

Ольга МЕЛЕНЦОВА

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 «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри


Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРИЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Тюрін Артем Євгенович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: “Аналіз ефективності виробничої діяльності підприємства”

Керівник роботи: Новікова Віра Валеріївна

(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

- визначити сутність поняття «ефективність виробничої діяльності підприємства»;
- проаналізувати вплив внутрішніх факторів на ефективність виробничої діяльності підприємства;
- визначити вплив зовнішніх факторів на ефективність виробничої діяльності підприємства;
- охарактеризувати підприємство ПрАТ «ВФ Україна»;
- дослідити методи оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства ПрАТ «ВФ Україна»
- провести аналіз ефективності виробничої діяльності підприємства ПрАТ «ВФ Україна»;

– розробити рекомендації щодо підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства 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



підпис

Артем ТЮРИН
ім'я, ПРИЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Віра НОВІКОВА
ім'я, ПРИЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
1.1 Сутність поняття ефективності виробничої діяльності підприємства	
1.2 Вплив внутрішніх факторів на ефективність виробничої діяльності підприємства	
1.3 Вплив зовнішніх факторів на ефективність виробничої діяльності підприємства	
Висновки за розділом 1	
РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ВОДАФОН УКРАЇНА	
2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «ВФ Україна»	
2.2 Методи оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства ПрАТ «ВФ Україна»	
2.3 Аналіз ефективності виробничої діяльності підприємства ПрАТ «ВФ Україна»	
2.4 Рекомендації щодо підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства ПрАТ «ВФ Україна»	
Висновки за розділом 2	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

В умовах сучасної економічної ситуації, коли підприємства стикаються з численними внутрішніми та зовнішніми викликами, ефективність їхньої виробничої діяльності стає одним із основних факторів, що визначають їх конкурентоспроможність та здатність до сталого розвитку. Проблеми виробничої ефективності набувають особливого значення у контексті глобалізації ринків, впровадження нових технологій і необхідності оптимізації ресурсів. Багато економістів та фахівців визнають важливість аналізу виробничих процесів для підвищення продуктивності підприємства та зниження витрат. Тому вивчення та оцінка ефективності виробничої діяльності підприємств є важливим напрямом економічних досліджень.

Одним із таких суб'єктів господарювання є ПрАТ «ВФ Україна», яке функціонує в умовах високої конкуренції та динамічно змінюваного ринкового середовища. Це підприємство здійснює вагомий вплив на національну економіку, а його виробничі показники визначають не лише фінансову результативність компанії, а й стабільність економічної ситуації в ширшому контексті.

Об'єктом дослідження є виробнича діяльність ПрАТ «ВФ Україна», зокрема, процеси, які впливають на ефективність виробництва та управління на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи до аналізу ефективності виробничої діяльності підприємства.

Метою дослідження є оцінка ефективності виробничої діяльності ПрАТ «ВФ Україна» та розробка рекомендацій щодо її оптимізації та вдосконалення.

Завдання дослідження:

- Систематизувати теоретичні підходи до аналізу ефективності виробничої діяльності підприємства, в тому числі на ринку телекомунікацій.
- Оцінити поточний рівень ефективності виробничих процесів на прикладі ПрАТ «ВФ Україна».
- Виявити проблеми та можливості для підвищення ефективності виробництва на підприємстві.
- Розробити рекомендації щодо оптимізації виробничих процесів для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження, що використовуються в роботі, включають аналіз фінансових та виробничих показників підприємства, аналіз динаміки та темпів росту, порівняльний аналіз, а також методи прогнозування та розробки рекомендацій на основі отриманих результатів.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні методики оцінки ефективності виробничої діяльності підприємств за допомогою комплексного підходу, що включає не лише традиційні фінансові показники, але й враховує технологічні та організаційні аспекти виробництва. Окрім того, робота розвиває підхід до аналізу ефективності з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що результати роботи можуть бути використані керівництвом ПрАТ «ВФ Україна» для прийняття управлінських рішень щодо покращення виробничої діяльності. Запропоновані рекомендації можуть також бути корисними для інших підприємств, що мають подібні виробничі умови та стикаються з аналогічними викликами в процесі управління виробництвом.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність поняття ефективності виробничої діяльності підприємства

Ефективність виробничої діяльності підприємства є комплексним показником, який всебічно відображає співвідношення між отриманими результатами, такими як випуск продукції, прибуток, якість, інновації, задоволення потреб клієнтів, та витраченими ресурсами, включаючи трудові, матеріальні, фінансові, енергетичні, інформаційні, тимчасові та екологічні.

Це поняття не просто інтегрує, а органічно поєднує економічні, технологічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти функціонування підприємства, що робить його не просто ключовим, а абсолютно визначальним у контексті стратегічного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності на ринку (рис.1).

У практичному контексті управлінські рішення мають вирішальне значення для підвищення ефективності. Наприклад, на підприємстві "JKL" було впроваджено систему управлінських звітів у реальному часі, що дозволило оперативно реагувати на зміни у виробничих процесах та зменшити час на вирішення критичних ситуацій. Крім того, програма навчання середнього управлінського персоналу на підприємстві "MNO" підвищила навички лідерства та управління командами, що безпосередньо вплинуло на підвищення продуктивності та якості продукції. Таким чином, управлінські стратегії та підходи є ключовими для забезпечення високої ефективності підприємства, знижуючи витрати та сприяючи стійкому розвитку в умовах конкурентного ринку.



Рисунок 1 – Критерії ефективності виробничої діяльності підприємства
Джерело: сформовано автором на основі [39] [46] [57]

Розглянемо глибше кожен з цих аспектів. Комплексність показника полягає в тому, що ефективність виробничої діяльності не обмежується лише фінансовими результатами. Вона включає в себе здатність підприємства ефективно використовувати всі наявні ресурси для досягнення поставлених цілей. Це означає, що оцінка ефективності повинна враховувати не тільки прибуток, але й якість продукції, своєчасність виконання замовлень, рівень задоволеності клієнтів, інноваційну активність, екологічну відповідальність та інші фактори, що впливають на стійкість та розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Отримані результати виробничої діяльності є багатограними і включають не тільки обсяг випущеної продукції та прибуток. Важливим є також асортимент продукції, що відповідає потребам ринку, якість, яка

забезпечує конкурентоспроможність, інновації, що дозволяють підприємству бути лідером, та задоволення потреб клієнтів, що забезпечує лояльність та повторні замовлення. Крім того, до результатів можна віднести зміцнення позицій на ринку, підвищення іміджу компанії та створення нових робочих місць.

Також, ефективність передбачає ощадливе використання всіх видів витрачених ресурсів, і це не тільки трудові, матеріальні та фінансові ресурси, а й енергетичні ресурси, використання яких є важливим в контексті екологічної відповідальності, інформаційні ресурси, що дозволяють оптимізувати управління та прийняття рішень, тимчасові ресурси, ефективне використання яких забезпечує своєчасність випуску продукції, та екологічні ресурси, збереження яких стає все більш важливим для сталого розвитку. Важливо також враховувати витрати на дослідження та розробки, маркетинг та підтримку клієнтів, які також є необхідними для успішної виробничої діяльності.

Додатково слід зазначити, що ефективність виробничої діяльності є результатом злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства та інтеграції економічних, технологічних та управлінських аспектів, де синергія між цими аспектами є ключовою для досягнення високої ефективності. Наприклад, інноваційні технології можуть знизити витрати та покращити якість продукції, а ефективна управлінська структура забезпечить злагоджену роботу всіх підрозділів та швидке реагування на зміни ринкових умов.

Отже, висока ефективність виробничої діяльності є фундаментом для стратегічного розвитку підприємства, забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку, дозволяючи генерувати достатній прибуток для інвестицій в майбутній розвиток, підвищуючи при цьому стійкість до зовнішніх викликів та створюючи можливості для розширення бізнесу. Без ефективної виробничої діяльності підприємство не зможе реалізувати свої стратегічні цілі, будь то вихід на нові ринки, розширення асортименту продукції чи впровадження інновацій.

Продовжуючи розгляд ефективності виробничої діяльності, варто відзначити, що наукова література пропонує і продовжує пропонувати різноманітні трактування цього поняття. Як зазначено раніше, це обумовлено як еволюцією економічної думки, так і специфікою різних галузей. Наведені приклади класичної, неокласичної та сучасних концепцій ефективності чудово ілюструють цю різноманітність та дозволяють глибше зрозуміти різні аспекти ефективності виробничої діяльності підприємства. [33]

Так, класична економічна теорія, представники якої були, такі економісти як Адам Сміт та Давид Рікардо, акцентували свою увагу на максимізації прибутку через оптимізацію витрат, що закладає фундамент розуміння ефективності у виробництві. З цієї точки зору, ефективність виробничої діяльності підприємства тісно пов'язана зі здатністю мінімізувати витрати на ресурси при одночасному збільшенні випуску продукції. У контексті виробничої діяльності це означає постійне прагнення до зниження собівартості продукції шляхом раціоналізації використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. Класичний підхід підкреслює важливість продуктивності праці, технологічного прогресу та спеціалізації як ключових факторів підвищення ефективності виробництва. Ця перспектива акцентує на кількісних показниках ефективності, де прибуток та обсяг виробництва є основними критеріями успіху.[2]

Неокласичний підхід, в свою чергу, яскравим представником якого є Альфред Маршалл, розширює розуміння ефективності, розглядаючи її як оптимальне використання ресурсів у довгостроковій перспективі. На відміну від класиків, неокласики звертають увагу не лише на максимізацію прибутку в короткостроковому періоді, а й на стійкість та довгострокову життєздатність підприємства. У виробничій діяльності це означає необхідність врахування не тільки поточних витрат та прибутків, а й інвестицій у розвиток технологій, кваліфікацію персоналу, створення інновацій та покращення якості продукції. Неокласичний підхід наголошує на важливості раціонального розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності підприємства для забезпечення

його довгострокового успіху. Тут ефективність вже не обмежується лише кількістю, а включає якісні аспекти, такі як адаптивність підприємства до змін ринкових умов та його здатність до інноваційного розвитку тощо.

Сучасні концепції ефективності, що розвиваються під впливом таких мислителів, як Пітер Друкер та Майкл Портер, ще більше розширюють горизонти розуміння цього поняття. Вони як і неокласичний підхід включають до розгляду такі важливі фактори, як інновації, конкурентоспроможність та сталий розвиток. У сучасному світі, де технологічні зміни відбуваються дуже швидко, а конкуренція стає все більш глобальною, ефективність виробничої діяльності підприємства неможлива без постійних інновацій, здатності швидко адаптуватися до змін та створювати конкурентоспроможну продукцію. Але, у порівнянні з неокласичним підходом, сучасні концепції додатково акцентують увагу на важливості сталого розвитку, що передбачає врахування екологічних та соціальних аспектів виробничої діяльності. Ефективне підприємство сьогодні – це не лише прибуткове підприємство, а й таке, що дбає про навколишнє середовище, соціальну відповідальність та створює цінність для всіх зацікавлених сторін, включаючи працівників, клієнтів, постачальників та суспільство в цілому.

Таким чином, різні теоретичні підходи до розуміння ефективності виробничої діяльності не суперечать один одному, а навпаки, доповнюють та збагачують наше розуміння цього багатогранного поняття. Від класичної максимізації прибутку через оптимізацію витрат до сучасних концепцій, що включають інновації, конкурентоспроможність та сталий розвиток, еволюція економічної думки дозволяє нам бачити ефективність виробничої діяльності підприємства у всій її складності та багатовимірності. Розуміння цих різних перспектив є важливим кроком для розробки ефективних стратегій управління виробничою діяльністю підприємства в сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі. [8]

Аналіз індикаторів оцінки ефективності виробничої діяльності передбачає детальне вивчення кожного з них та розкриття їхньої значущості

для всебічного аналізу. Головним показником є економічний індикатор, який представляє собою фундамент для оцінки ефективності, оскільки він відображає фінансові результати виробничої діяльності та її вплив на економічну стабільність підприємства. Головна суть цього показника – чим вище значення, тим більш ефективно використання ресурсів. Наведемо формулу:

$$R = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати}} \cdot 100\%,$$

де R – рентабельність виробництва;

Також, для аналізу використовують валовий прибуток (дохід з вирахуванням собівартості проданих товарів чи послуг.)

Для глибшого розуміння ефективності використання ресурсів, звернемо увагу на показники продуктивності. Продуктивність відображає випуск продукції на одиницю використаних ресурсів. Існує кілька видів продуктивності, в залежності від того, які ресурси беруться до уваги. [35]

Одним з важливих показників є продуктивність праці. Продуктивність праці показує, скільки продукції виробляється одним працівником за одиницю часу. Формула для розрахунку продуктивності праці представлена як:

$$\text{ПП} = \frac{\text{ОВП}}{\text{КП}}$$

де ПП – продуктивність праці,

ОВП – обсяг виробленої продукції,

КП – кількість працівників;

Важливо зазначити що під обсягом виробленої продукції вважається вартісний вираз (наприклад, валовий випуск) або натуральний вираз (наприклад, кількість одиниць продукції). Кількість працівників може бути середньообліковою кількістю працівників або фактичною кількістю

працівників, задіяних у виробничому процесі. Також, в знаменнику можна використовувати витрачений час, наприклад, скільки працівник втрачає час на роботу або днів за місяць, квартал, рік тощо.

Іншим важливим показником продуктивності є фондовіддача. Фондовіддача характеризує ефективність використання основних засобів підприємства. Вона показує, скільки доходу або випуску продукції припадає на одиницю вартості основних засобів. Для характеристики повної фондовіддачі нерідко її розраховують як відношення валового продукту до всіх виробничих фондів. Для цього визначають середньорічну вартість основних і оборотних виробничих фондів (їхню загальну вартість на початок і кінець року ділять на 2, або їхню вартість по місяцях ділять на 12). Формула для розрахунку фондовіддачі виглядає наступним чином:

$$\Phi_{\text{в}} = Q / \text{ОФ}$$

де Q – обсяг продукції, виготовленої за рік,
 ОФ – основний фонд;

Високе значення фондовіддачі свідчить про ефективне використання основних засобів та здатність підприємства генерувати більший обсяг випуску або доходу з наявних основних фондів.

Крім продуктивності праці та фондовіддачі, важливим є показник матеріаломісткості. Матеріаломісткість відображає витрати матеріальних ресурсів на виробництво одиниці продукції. [3]

Показники матеріаломісткості можуть використовуватися як для аналізу економічної діяльності конкретного підприємства, так і для оцінки ефективності окремих видів економічної діяльності та національної економіки в цілому.

Матеріаломісткість безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю виробництва, оскільки вона впливає на загальну величину його витрат. У

зв'язку з цим зниження матеріаломісткості вважається одним з ключових способів підвищення ефективності виробництва. Крім того, показники матеріаломісткості дозволяють оцінювати якісні характеристики економічного зростання, проводити міждержавні зіставлення ефективності використання первинних ресурсів, виявляти сильні і слабкі сторони національної економіки тощо. Формула для розрахунку матеріаломісткості виглядає так:

$$MM = M/ВП$$

де М – матеріальні витрати,

ВП – вартість виробленої продукції;

Низьке значення матеріаломісткості свідчить про ефективне використання матеріальних ресурсів та економію у витратах на сировину, матеріали, енергію тощо.

Для комплексного аналізу ефективності виробничої діяльності, важливо розглядати не лише окремі показники, а й їхню динаміку та взаємозв'язки. Наприклад, зростання продуктивності праці з одночасним зниженням фондівіддачі свідчить про неефективне інвестування в нові основні засоби, або про недостатнє використання наявних потужностей. [44]

Також, для повноцінного аналізу, необхідно враховувати показники рентабельності, які були проаналізовані раніше, такі як рентабельність виробництва, валовий прибуток, та чистий прибуток. Взаємозв'язок між показниками продуктивності та рентабельності дозволяє глибше зрозуміти фактори, що впливають на ефективність виробничої діяльності підприємства.

Таким чином, ефективність виробничої діяльності підприємства є не просто важливим, а критично важливим фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі, і її постійне підвищення є неперервним процесом, що вимагає від

підприємства комплексного підходу, постійного аналізу, впровадження інновацій та орієнтації на довгострокові цілі.

1.2. Вплив внутрішніх факторів на ефективність виробничої діяльності підприємства

Продовжуючи дослідження ефективності виробничої діяльності, важливо зосередитися на факторах, що впливають на цей показник. Фактори можна розділити на дві основні групи – внутрішні та зовнішні. У цьому розділі всеціло розберемо внутрішні фактори. Внутрішні фактори, на відміну від зовнішніх, перебувають у сфері безпосереднього контролю керівництва, що робить їх особливо важливими об'єктами управлінського впливу. Розглянемо детально кожен з ключових внутрішніх факторів.

Сучасний світ характеризується стрімким технологічним прогресом. Підприємства, які ігнорують цей тренд, ризикують залишитися позаду, втративши ефективність та конкурентні переваги. Вплив технологічних факторів багатогранний.

Застаріле обладнання, наприклад, неминуче призводить до зниження продуктивності, збільшення кількості бракованої продукції та підвищення витрат на ремонт та обслуговування. Натомість, інвестиції в сучасне, високотехнологічне обладнання дозволяють випускати продукцію вищої якості з меншими затратами ресурсів. Автоматизація рутинних операцій також відіграє значну роль. Вона дозволяє оптимізувати людські ресурси для виконання більш складних і творчих завдань, знизити ймовірність помилок, пов'язаних з людським фактором, і підвищити загальну швидкість виробничого процесу, що веде до значного зростання продуктивності праці.

Не менш важливим є використання сучасних технологій та інновацій. Впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, інтернет

речі (IoT), дозволяє підприємствам не лише оптимізувати існуючі процеси, але й створювати принципово нові продукти та послуги, виходячи на нові ринки та отримуючи додаткові конкурентні переваги. [43]

Гнучкість виробництва – ще один ключовий аспект. Здатність швидко переналаштовувати обладнання та технологічні процеси для випуску нової продукції, або модифікації існуючої, є критично важливою в умовах швидких змін ринкового попиту.

Таблиця 1.1 – Вплив технологічних факторів на ефективність виробництва

Фактор	Позитивний вплив	Негативний вплив	Приклади оптимізації	Статистика/ Дослідження
Рівень технологічного оснащення	Збільшення продуктивності, зниження собівартості, підвищення якості продукції, зменшення браку.	Висока амортизація обладнання, ризик морального застаріння, залежність від постачальників.	Моніторинг стану обладнання, регулярне оновлення техніки.	Дослідження McKinsey & Company – автоматизація збільшує продуктивність на 25%.
Ступінь автоматизації виробництва	Зростання продуктивності праці, зниження ймовірності помилок, вивільнення людських ресурсів для більш кваліфікованої праці, прискорення виробничого процесу.	Високі початкові інвестиції (від 500 тис. дол. США), потребує кваліфікованого персоналу, ризик технічних збоїв.	Використання робототехніки (напр., Cobots), впровадження MES-систем.	За даними IFR, використання автоматизованих роботів зменшує витрати на 22%.
Використання сучасних технологій	Оптимізація виробничих процесів, створення нових продуктів та послуг, вихід на	Ризик невдалого впровадження (30% проектів зазнають провалу),	Agile-підхід до розробки, партнерство з технологічн	Технологічні компанії вважають цифрові технології ключовими

	нові ринки, підвищення конкурентоспроможності.	висока вартість R&D.	ими стартапами.	для конкурентоспроможності.
--	------------------------------------------------	----------------------	-----------------	-----------------------------

Продовження таблиці 1.1

Гнучкість виробництва.	Швидка адаптація до змін попиту, зниження ризиків, підвищення задоволеності клієнтів.	Додаткові витрати на переналаштування.	Використання різних методів виробництва.	Підприємства які використовують гнучкість у виробництві, мають на 45% вищу рентабельність активів
------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------	------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Важливо також зазначити що ефективна організація виробничої діяльності – це не лише про обладнання та технології, але й про оптимальне поєднання всіх елементів системи, включаючи людський фактор. Організаційні аспекти охоплюють широкий спектр питань.

Структура управління відіграє важливу роль. Чітка ієрархія, чіткий розподіл повноважень і відповідальності, а також ефективні канали комунікації – все це сприяє злагодженій роботі підприємства. Бюрократична, заплутана структура управління, навпаки, може призводити до затримок у прийнятті рішень, дублювання функцій, зниження оперативності та, як наслідок, зниження ефективності.

Організація виробничих процесів також має бути на високому рівні. Оптимізація виробничих процесів, усунення «вузьких місць», скорочення часу простоїв, впровадження принципів ощадливого виробництва (Lean Manufacturing) – все це дозволяє значно підвищити ефективність використання ресурсів і знизити витрати. [41]

Система мотивації персоналу також є невід'ємною частиною успішного підприємства. Матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників, створення умов для професійного зростання, формування сильної корпоративної культури – це важливі інструменти підвищення продуктивності праці та залученості персоналу. Якщо працівники не зацікавлені в результатах своєї праці, ефективність виробництва неминуче буде низькою.

У свою чергу, якість менеджменту – це фундамент, на якому будується все інше. Професіоналізм, компетентність, лідерські якості керівників усіх рівнів мають вирішальне значення для успішної роботи підприємства. Неefективний менеджмент призводить до неправильних управлінських рішень, конфліктів у колективі, втрати ключових співробітників і, зрештою, до зниження ефективності виробництва.

Таблиця 1.2 – Вплив організаційних факторів на ефективність виробництва

Фактор	Позитивний вплив	Негативний вплив	Приклади оптимізації	Статистика/Дослідження
Структура управління	Чіткість, оперативність прийняття рішень, ефективна комунікація, злагоджена робота підрозділів.	Затримки в прийнятті рішень, дублювання функцій, зниження оперативності, конфлікти між підрозділами.	Перехід до матричної структури, впровадження CRM-систем.	Дослідження Harvard Business Review – матрична структура зменшує час прийняття рішень на 35%.
Організація виробничих процесів	Оптимізація використання ресурсів, зниження витрат, скорочення часу простоїв, підвищення	Неefективне використання ресурсів, збільшення часу простоїв.	Впровадження Lean Manufacturing, використання Value Stream Mapping, автоматиза	За даними McKinsey & Company, оптимізація процесів збільшує ефективність на 25-40%.

	продуктивності.		ція контролю якості.	
--	-----------------	--	----------------------	--

Проживнення таблиці 1.2

Система мотивації персоналу	Підвищення продуктивності праці на, зниження плинності кадрів на, покращення якості роботи.	Низька продуктивність, відсутність зацікавленості, плинність кадрів, погіршення якості.	КРІ-системи, бонуси за результати, програми розвитку кар'єри	Дослідження Gallup – мотивовані працівники збільшують прибуток на 21%.
Якість менеджменту	Ефективні управлінські рішення, злагоджена робота колективу, досягнення цілей, висока конкурентоспроможність.	Неправильні рішення, конфлікти, втрата ключових співробітників, зниження ефективності.	Тренінги для керівників, використання Balanced Scorecard, регулярний зворотній зв'язок.	Звіт PwC – 83% успішних компаній інвестують у розвиток менеджменту.

Джерело: сформовано автором на основі [48]

Наступним кроком слід розібрати економічні фактори. Економічні фактори визначають фінансові можливості підприємства та ефективність використання ним наявних ресурсів.

Фінансовий стан підприємства є одним із ключових показників. Наявність достатніх обігових коштів, прибутковість, стійкість фінансового стану – все це дозволяє підприємству інвестувати в розвиток, модернізацію виробництва, залучати кваліфікованих фахівців та впевнено почуватися на ринку. Фінансові труднощі, навпаки, обмежують можливості підприємства, змушують його економити на всьому, що негативно впливає на ефективності виробництва.

Доступ до капіталу також важливий. Можливість залучення кредитних ресурсів або інвестицій на вигідних умовах дозволяє підприємству реалізовувати масштабні проєкти, розширювати виробництво, впроваджувати нові технології. Обмежений доступ до капіталу, високі відсоткові ставки за кредитами стають серйозною перешкодою для розвитку.

Ефективність використання ресурсів – це ключовий фактор зниження собівартості. Раціональне використання сировини, матеріалів, енергії, обладнання, робочого часу дозволяє знизити собівартість продукції та підвищити ефективність виробництва. Неефективне використання ресурсів, навпаки, призводить до збільшення витрат, зниження прибутковості та конкурентоспроможності.

Зниження собівартості продукції у свою чергу є одним з головних шляхів підвищення ефективності. Це може бути досягнуто за рахунок впровадження нових технологій, оптимізації виробничих процесів, зниження витрат на сировину, матеріали, підвищення продуктивності праці.

Таблиця 1.3 – Вплив економічних факторів на ефективність виробництва

Фактор	Позитивний вплив	Негативний вплив	Приклади оптимізації	Статистика/Дослідження
Фінансовий стан підприємства	Наявність обігових коштів, зростання прибутковості, можливість інвестування в модернізацію.	Фінансові труднощі, зниження інвестиційної активності, економія на ключових процесах.	Впровадження фінансового планування (наприклад, Zero-Based Budgeting), оптимізація податків.	Дослідження Deloitte – стабільний фінансовий стан збільшує рентабельність на 18-25%.

Продовження таблиці 1.3

Доступ до капіталу	Залучення кредитів з низькими ставками (від 5%), інвестиції в масштабні проекти, розширення виробництва.	Високі кредитні ставки (від 12%), обмежені можливості з залучення інвесторів.	Використання краудфандингу, випуск корпоративних облігацій, партнерство з венчурними фондами.	Звіт World Bank – підприємства з доступом до капіталу зростають на 30% швидше.
Ефективність використання ресурсів	Зниження витрат на сировину, оптимізація використання енергії, зменшення відходів.	Надмірні витрати на матеріали, неефективне використання робочого часу.	Впровадження системи TPM (Total Productive Maintenance), використання переробки відходів.	Дослідження McKinsey & Company – раціональне використання ресурсів знижує собівартість на 15-30%.
Зниження собівартості продукції	Підвищення конкурентоспроможності, збільшення маржі, можливість зниження цін.	Ризик погіршення якості продукції через надмірну економію.	Автоматизація виробництва, перехід на локалізовані постачальників.	Звіт PwC – зниження собівартості на 10% збільшує прибуток на 35% у середньому.

Джерело: сформовано автором на основі [48, 49]

Останній фактор представляє собою найцінніший ресурс будь-якого підприємства – людський капітал. Ефективність виробництва значною мірою залежить від кваліфікації, мотивації та задоволеності працівників.

Кваліфікація персоналу у цьому випадку є визначальним фактором. Наявність у працівників необхідних знань, навичок і досвіду для виконання своїх обов'язків є критично важливою для ефективної роботи, бо недостатня кваліфікація призводить до помилок, браку продукту, його якості, та зниження продуктивності.

Рівень трудової дисципліни також впливає на загальну ефективність. Дотримання правил внутрішнього розпорядку, відсутність прогулів у робітників підприємства, своєчасне виконання завдань – все це сприяє злагодженій роботі колективу та підвищенню ефективності. Низька трудова дисципліна, навпаки, призводить до збоїв у виробничому процесі, знижує продуктивність та збільшує витрати.

Соціальний клімат в колективі також є важливим чинником мотивації. Дружня атмосфера, взаємоповага, підтримка, відсутність конфліктів сприяють підвищенню мотивації працівників, їхній залученості в роботу і, як наслідок, підвищенню ефективності. Негативний соціальний клімат в свою чергу, призводить до зниження продуктивності праці, плинності кадрів та погіршення якості роботи. [53]

Останнім кроком варто проаналізувати умови праці. Умови праці є не лише соціальною відповідальністю, але й фактором продуктивності. Безпечні та комфортні умови праці безпосередньо впливають на ефективність. Зменшення виробничого травматизму, професійних захворювань, створення ергономічних робочих місць – все це позитивно впливає на продуктивність та лояльність працівників.

Таблиця 1.4 – Вплив людського капіталу на ефективність виробництва

Фактор	Позитивний вплив	Негативний вплив	Приклади оптимізації	Статистика/Дослідження
--------	------------------	------------------	----------------------	------------------------

Продовження таблиці 1.4

Кваліфікація персоналу	Зниження кількості помилок, збільшення продуктивності, покращення якості продукції.	Недостатні навички призводять до браку, зниження швидкості роботи.	Корпоративні тренінги, програми по обміну досвідом між відділами.	Дослідження LinkedIn – 94% працівників ефективніші після навчання.
Рівень трудової дисципліни	Зменшення прогулів, прискорення виконання задач, стабільність виробничих процесів.	Часті простой через порушення дисципліни, зростання витрат на контроль.	Впровадження KPI, бонуси за відсутність порушень, система автоматизованого обліку робочого часу.	Звіт Gallup – дисципліновані команди збільшують прибуток на 17%.
Соціальний клімат	Підвищення мотивації, зниження плинності кадрів, зростання інноваційності.	Конфлікти знижують продуктивність, зростання стресу серед працівників.	Тімбілдинг, програми психологічної підтримки, відкриті двері для зворотного зв'язку.	Дослідження Harvard – гарний клімат збільшує ефективність робітників на 30%.
Умови праці	Зменшення травматизму, підвищення лояльності, зростання продуктивності.	Погані умови збільшують кількість лікарняних днів, знижують якість роботи.	Модернізація обладнання, ергономічні робочі місця, програми медичного страхування.	Звіт WHO – комфортні умови знижують витрати на лікування на 40%.

Джерело: сформовано автором на основі [52]

Таким чином, вплив внутрішніх факторів на ефективність виробничої діяльності підприємства є багатограним і охоплює ключові аспекти функціонування підприємства. Технологічні фактори відіграють вирішальну роль, оскільки сучасне обладнання та автоматизація процесів сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат і покращенню якості продукції. Організаційні фактори, такі як структура управління, організація

виробничих процесів, система мотивації персоналу та якість менеджменту, також мають значний вплив на ефективність. Економічні фактори, включаючи фінансовий стан підприємства, доступ до капіталу, ефективність використання ресурсів і зниження собівартості продукції, визначають фінансові можливості підприємства та ефективність використання ресурсів. Людський капітал, що включає кваліфікацію персоналу, рівень трудової дисципліни, соціальний клімат в колективі та умови праці, є найціннішим ресурсом підприємства, і його ефективне управління є запорукою високої продуктивності та ефективності виробництва. Всі ці внутрішні фактори знаходяться в зоні контролю керівництва підприємства і є важливими об'єктами управлінського впливу для підвищення ефективності виробничої діяльності.

1.3. Вплив зовнішніх факторів на ефективність виробничої діяльності підприємства

Важливість врахування зовнішніх факторів при аналізі ефективності виробничої діяльності є незаперечною, адже аналіз, що ігнорує ці умови, надає неповну та викривлену картину. Зовнішнє середовище здатне як сприяти, так і перешкоджати досягненню високої ефективності. Розуміння його впливу дозволяє підприємству краще прогнозувати майбутні умови, адаптувати стратегії та плани, підвищуючи стійкість та ефективність у довгостроковій перспективі.

Розглядаючи ключові групи зовнішніх факторів, що визначають ефективність виробничої діяльності, перш за все варто відзначити макроекономічні фактори. Вони охоплюють загальний економічний клімат у країні та світі, включаючи рівень ВВП, динаміку економічного зростання чи спаду, інфляцію, рівень безробіття, коливання валютних курсів та процентні

ставки. Ці показники безпосередньо формують попит на ринку, визначають рівень цін та впливають на доступність фінансових ресурсів для підприємства.

Наступним кроком, варто проаналізувати ступені впливу макроекономічного фактора на ефективність виробничої діяльності підприємства. Ця оцінка відображає, наскільки сильно даний фактор може змінити продуктивність, витрати або конкурентоспроможність підприємства. [54]

Таблиця 1.5 – Матриця впливу макроекономічних факторів на ефективність виробничої діяльності підприємства

Фактор	Тип впливу	Інтенсивність	Прогнозованість	Стратегії адаптації
Рівень ВВП	Попит/ринок	Висока	Середня	Диверсифікація ринків, гнучке планування.
Економічне зростання	Інвестиції	Помірний	Середня	Інвестування в технології, аналіз трендів.
Інфляція	Витрати	Критичний	Низька	Оптимізація логістики, фіксація цін.
Безробіття	Попит/витрати	Середня	Прогнозована	Автоматизація, соціальні програми.

Продовження таблиці 1.5

Валютні курси	Конкурентоспроможність	Помірний	Волатильна	Хеджування ризиків, розширення експорту.
Процентні ставки	Фінансування	Високий	Контрольована	Довгострокові кредити, емісія акцій.

Джерело: сформовано автором на основі [55]

Не менш значущою є державна економічна політика, що включає податкову, митну, регуляторну діяльність, програми підтримки галузей та інвестиційні ініціативи. Зміни у податковому законодавстві, наприклад, суттєво впливають на структуру витрат та рівень прибутковості підприємства. Крім того, процеси глобалізації та міжнародної торгівлі, зі зростанням конкуренції та відкриттям нових ринків, створюють як нові можливості для розвитку, так і посилюють конкурентну боротьбу. Наведена нижче таблиця систематизує ключові фактори цього впливу, оцінює їх інтенсивність та пропонує практичні стратегії адаптації. Це дозволяє не тільки ідентифікувати пріоритетні напрями дій, але й інтегрувати зовнішні умови у стратегію розвитку підприємства.

Таблиця 1.6 – Вплив державної економічної політики та глобалізації на ефективність виробничої діяльності підприємства

Фактор	Опис	Тип впливу	Інтенсивність	Стратегії адаптації
Податкова політика	Зміни у ставках, пільгах, адмініструванні податків.	Витрати/прибутковість	Висока	Оптимізація оподаткування, використання пільг.
Митна політика	Тарифи, обмеження на імпорт/експорт, процедури митного контролю.	Собівартість	Середня	Лобювання вигідних умов, співпраця з логістичними компаніями.

Продовження таблиці 1.6

Регуляторна діяльність	Вимоги до якості, екології, безпеки, ліцензування	Виробничі стандарти	Висока	Моніторинг законодавчих змін.
Програми підтримки галузей	Державні субсидії, гранти, інфраструктурні проекти.	Інвестиції/розвиток	Середня	Участь у держпрограмах, залучення фінансування.

Інвестиційні ініціативи	Створення індустріальних парків.	Інновації	Середня	Розробка довгострокових партнерств, використання інфраструктурних можливостей.
Глобалізація та міжнародна торгівля	Відкриття нових ринків, зростання конкуренції, вільні торгові угоди.	Конкурентоспроможність	Критична	Диверсифікація ринків, інвестування в брендинг, аналіз конкурентів.

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Наступною важливою групою є політичні та правові фактори. Стабільність політичної системи, ефективність правосуддя, рівень корупції, а також зміни в законодавстві, що регулює трудові відносини, охорону довкілля, антимонопольну діяльність та інші аспекти бізнесу, мають визначальний вплив на бізнес-середовище. Політична нестабільність та недосконалість правової бази створюють ризики та ускладнюють довгострокове планування. Міжнародні відносини та зовнішня політика, зокрема запровадження санкцій чи торговельних обмежень, можуть суттєво обмежити доступ до певних ринків. Важливу роль відіграє і правове середовище, що включає державне регулювання цін, тарифів, стандартів якості, процедури ліцензування та сертифікації, оскільки ці норми безпосередньо впливають на витрати підприємства та вимагають відповідності встановленим вимогам. [50]

Таблиця 1.7 – Вплив політичних та правових факторів на ефективність виробничої діяльності підприємства

Фактор	Опис	Тип впливу	Інтенсивність	Стратегії адаптації
--------	------	------------	---------------	---------------------

Політична стабільність	Рівень передбачуваності політичного середовища, відсутність гострих криз.	Довгострокове планування	Критична	Диверсифікація ринків, створення резервів.
Ефективність правосуддя	Швидкість і справедливість судових рішень, дотримання законів.	Юридичні ризики	Висока	Страховання правових ризиків, консультації з експертами.
Рівень корупції	Наявність нелегальних практик у державних або бізнес-процесах.	Витрати/репутація	Середня	Прозорість операцій.
Зміни в трудовому законодавстві	Регулювання зарплат, умов праці, соціальних гарантій.	Витрати на персонал	Середня	Гнучкі трудові договори, моніторинг змін у законах.
Антимонopolне регулювання	Обмеження домінування на ринку, контроль за конкуренцією.	Конкуренція тоспроможність	Середня	Дотримання норм, стратегії партнерства з малим бізнесом.
Санкції та торговельні обмеження	Обмеження через міжнародні конфлікти або політичні рішення.	Доступ до ринків	Критична	Пошук альтернативних ринків, локалізація виробництва.

Продовження таблиці 1.7

Державне регулювання цін/тарифів	Встановлення лімітів на ціни, зміни тарифів на енергоносії.	Собівартість	Висока	Оптимізація енергоспоживання, лобювання вигідних умов.
----------------------------------	-------------------------------------------------------------	--------------	--------	--------------------------------------------------------

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Також, ключові значення для ефективності виробничої діяльності мають технологічні фактори. Науково-технічний прогрес, що проявляється у впровадженні новітніх технологій, автоматизації та роботизації виробничих

процесів, розвитку інформаційних систем, є потужним рушієм підвищення продуктивності. Застосування сучасних технологій дозволяє оптимізувати витрати, підвищити якість продукції та загальну ефективність виробництва. При цьому важливими є доступність та вартість технологій, включаючи витрати на їх придбання та впровадження, наявність кваліфікованого персоналу для обслуговування та розвинена інфраструктура для підтримки технологічних інновацій.

Таблиця 1.8 – Вплив технологічних факторів на ефективність виробничої діяльності підприємства

Фактор	Опис	Тип впливу	Інтенсивність	Стратегії адаптації
Науково-технічний прогрес	Впровадження новітніх технологій, автоматизація, роботизація процесів.	Продуктивність/якість	Критична	Інвестування в R&D, партнерство з технологічними стартапами.
Розвиток інформаційних систем	Використання ERP, CRM, IoT, штучного інтелекту для оптимізації управління.	Операційна ефективність	Висока	Впровадження цифрових платформ, тренінги для персоналу.
Доступність технологій	Можливість отримання сучасних технологічних рішень на ринку.	Інновації	Середня	Моніторинг технологічних трендів, співпраця з постачальниками.
Витрати на впровадження	Фінансові ресурси, які необхідні для закупівлі та інтеграції технологій.	Витрати	Висока	Використання лізингу, державних програм підтримки.

Кваліфікований персонал	Наявність фахівців для роботи з новими технологіями.	Компетенції	Критична	Програми навчання, співпраця з університетами, рекрутинг. 3
Інфраструктура для інновацій	Наявність лабораторій, тестових майданчиків, мережі інтернет-зв'язку.	Технологічна база	Середня	Інвестування в інфраструктуру, участь у кластерних ініціативах. 3

Джерело: сформовано автором на основі [41]

Не менш важливими є і соціально-культурні фактори. Демографічна ситуація, зокрема зміни у чисельності та структурі населення, процеси старіння, міграція, рівень освіти та кваліфікації робочої сили, визначають наявність трудових ресурсів та структуру споживчого попиту. Культурні цінності та традиції, національні особливості, ставлення до праці, споживання, інновацій та екологічна відповідальність формують споживчі переваги та впливають на мотивацію працівників. Зростаюча роль соціальної відповідальності бізнесу, очікування суспільства щодо екологічної безпеки та етичної поведінки компаній, спонукають підприємства враховувати соціальні та екологічні аспекти у своїй діяльності, що впливає на витрати, але сприяє довгостроковій стійкості та репутації.

Таблиця 1.9 – Вплив соціально-культурних факторів на ефективність виробничої діяльності підприємства

Фактор	Опис	Тип впливу	Інтенсивність	Стратегії адаптації
Демографічна ситуація	Зміни чисельності, вікової структури, міграція, старіння населення.	Трудові ресурси/попит	Висока	Гнучкі графіки для старшого персоналу, залучення мігрантів.
Культурні цінності та традиції	Вплив національних особливостей, ставлення до праці,	Споживчі переваги	Середня	Локалізація продукту, маркетинг 3

	споживання, інновацій.			урахуванням культурних норм.
Екологічна відповідальність	Очікування суспільства щодо зменшення впливу на довкілля.	Репутація/ витрати	Висока	Впровадження «зелених» технологій, сертифікація ISO 14001.
Соціальна відповідальність бізнесу	Виконання етичних стандартів, підтримка соціальних ініціатив.	Довгострокова стійкість	Середня	Участь у соціальних проєктах, прозорість звітності.
Екологічна безпека	Дотримання екологічних норм, зменшення забруднення.	Виробничі витрати	Середня	Оптимізація використання ресурсів, перехід на ВДЕ.

Джерело: сформовано автором на основі [3, 35, 40]

Таким чином, вплив зовнішніх факторів на ефективність виробничої діяльності підприємства полягає в тому, що зовнішнє середовище відіграє важливу роль у визначенні ефективності виробничої діяльності підприємства. Макроекономічні фактори, державна економічна політика та процеси глобалізації формують загальний економічний клімат і рівень конкуренції. Політичні та правові фактори визначають стабільність бізнес-середовища та правові рамки діяльності. Технологічні фактори є рушійною силою підвищення продуктивності, а соціально-культурні фактори впливають на споживчий попит та наявність трудових ресурсів. Врахування цих зовнішніх факторів є необхідним для об'єктивного аналізу ефективності та розробки стратегій адаптації підприємства до мінливих умов.

Висновки за розділом 1

Перший розділ кваліфікаційної роботи глибоко занурився у теоретичні аспекти ефективності виробничої діяльності, розглядаючи її як багатовимірну концепцію, що є ключовою для забезпечення сталого розвитку та досягнення конкурентних переваг будь-яким підприємством. Був детально розкрит зміст поняття ефективності, яке охоплює не лише економічну результативність, але й такі важливі аспекти, як якість продукції, інноваційний потенціал, рівень задоволеності споживачів та екологічна відповідальність.

Досліджено еволюцію теоретичних підходів до розуміння ефективності виробничої діяльності, починаючи від класичної економічної теорії з її акцентом на оптимізації витрат та максимізації прибутку, через неокласичні погляди, що розширили розуміння ефективності включенням довгострокової перспективи та раціонального розподілу ресурсів, до сучасних концепцій, які наголошують на важливості інновацій, конкурентоздатності та сталого розвитку з урахуванням соціальних та екологічних аспектів.

У розділі був представлений комплексний огляд основних індикаторів оцінки ефективності виробничої діяльності, включаючи економічні показники, такі як рентабельність виробництва, валовий прибуток, а також показники продуктивності використання ресурсів, зокрема продуктивність праці, фондоддача та матеріаломісткість. Підкреслено важливість аналізу не лише окремих показників, але й їхньої динаміки та взаємозв'язків для отримання цілісного уявлення щодо ефективності виробництва.

Особливу увагу в першому розділі було приділено систематизації та детальному аналізу факторів, що впливають на ефективність виробничої діяльності підприємства. Ці фактори були чітко розділені на внутрішні, що піддаються безпосередньому управлінському впливу, та зовнішні, які підприємство повинно враховувати та до яких адаптуватися. Серед внутрішніх факторів виділено технологічне забезпечення, організацію виробничих процесів, фінансовий стан підприємства та якість людського капіталу, кожен з яких був розглянутий з точки зору його потенційного впливу на ефективність.

Аналіз зовнішніх факторів охопив макроекономічні умови, державну економічну політику, процеси глобалізації та міжнародної торгівлі, політико-правове середовище, науково-технічний прогрес та соціально-культурні особливості. Було підкреслено, що ефективне управління виробничою діяльністю вимагає не лише оптимізації внутрішніх процесів, але й глибокого розуміння та врахування впливу зовнішнього середовища.

Таким чином, перший розділ кваліфікаційної роботи забезпечив ґрунтовне теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження ефективності виробничої діяльності на прикладі підприємства. Розкриття сутності поняття, аналіз основних індикаторів та систематизація ключових факторів створюють необхідну базу для проведення емпіричного аналізу та розробки практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності виробництва.

РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ВОДАФОН УКРАЇНА

2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «ВФ Україна»

ПрАТ «ВФ Україна» є однією з провідних телекомунікаційних компаній в Україні, що надає широкий спектр послуг мобільного та фіксованого зв'язку, а також передачі даних. Компанія займає важливе місце на українському ринку телекомунікацій, пропонуючи своїм клієнтам як традиційні послуги голосового зв'язку, так і сучасні рішення для передачі даних та доступу до мережі Інтернет. Згідно з наявними даними, «Vodafone Україна» є другим за величиною оператором мобільного зв'язку в країні.

Український ринок мобільного зв'язку, на якому веде свою діяльність ПрАТ «ВФ Україна» характеризується високим рівнем концентрації, де основну частку – 96%, займають три найбільші оператори – lifecell, Vodafone та Київстар. Такий розподіл ринку свідчить про олігополістичну структуру, де конкуренція між цими гравцями є ключовим фактором, що визначає динаміку розвитку галузі.

На кінець 2023 року абонентська база «Vodafone Україна» становила 15,9 мільйонів користувачів . Загальна кількість абонентів трьох найбільших операторів сягнула 51,5 мільйонів. На основі цих даних, частка ринку Vodafone Україна у 2023 році оцінюється приблизно в 30,9% . Це підтверджує значне положення компанії на ринку мобільного зв'язку України.

Порівняльний аналіз кількості абонентів на кінець 2023 року показує, що Київстар є лідером з 23,9 мільйонами користувачів, за ним слідує Vodafone з 15,9 мільйонами, а lifecell займає третю позицію з 11,7 мільйонами абонентів . Таким чином, Vodafone є другим за величиною мобільним оператором в Україні за кількістю абонентів. [37]

Також, важливо зазначити що протягом 2023 року спостерігалось зростання абонентської бази Vodafone Україна на 3,2%, з 15,4 мільйона на кінець 2022 року до 15,9 мільйона на кінець 2023 року . Загалом, кількість абонентів мобільного зв'язку в Україні зростає на 1 мільйон у 2023 році, а загальна кількість активних SIM-карт сягнула 50,3 мільйона. Це свідчить про загальну позитивну динаміку розвитку ринку мобільного зв'язку в Україні, в якій Vodafone займає дуже сильну позицію. [5]

Таблиця 2.1 – Загальна кількість абонентів трьох найбільших операторів України (2020-2024)

Рік	Київстар (млн)	Vodafone (млн)	Lifecell (млн)
2020	24.9	17	8.1
2021	25.3	18.9	10.1
2022	24.8	15.4	10.2
2023	23.9	15.9	11.7
2024	23.4	15.9	12.0

Джерело: сформовано автором на основі [11, 12, 13, 15, 24, 26]

Також, варто проаналізувати послугу перенесення номерів (MNP). У 2024 році динаміка продемонструвала, що 340 тисяч абонентів скористалися цією послугою. ПрАТ «ВФ Україна» стало другим за кількістю абонентів, які перенесли свої номери до інших операторів – 32% від загальної кількості, що становить 109,53 тисячі номерів. Водночас, до мережі Vodafone перейшло 54,1 тисячі абонентів . Таким чином, у 2024 році Vodafone зафіксував чистий відтік абонентів через MNP. Лідером за кількістю залучених абонентів у 2024 році став lifecell, який залучив близько 270 тисяч нових користувачів, тоді як найбільших втрат зазнав Київстар. Ця тенденція свідчить про зміну переваг споживачів, а також про ефективність стратегій залучення клієнтів у конкурентів.

Основним видом економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» відповідно до КВЕД є діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку (61.20). Цей код КВЕД охоплює широкий спектр послуг, що надаються компанією, включаючи експлуатацію, технічне обслуговування, надання доступу до пристроїв, що передають голосові, текстові, звукові або відеодані з використанням інфраструктури безпроводового електрозв'язку.

Для наочного представлення основних та пов'язаних кодів КВЕД ПрАТ «ВФ Україна» та їх описів, наведена таблиця 2.3.

Таблиця 2.2 – Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) ПрАТ «ВФ Україна»

Код КВЕД	Опис
61.20	Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку
47.41	Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах
47.42	Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах
58.29	Видання іншого програмного забезпечення
61.10	Діяльність у сфері проводового електрозв'язку
61.90	Інша діяльність у сфері електрозв'язку
62.01	Комп'ютерне програмування
63.11	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність

Джерело: сформовано автором

Наступним кроком у характеристиці підприємства ПрАТ «ВФ Україна» є аналіз організаційної структури. Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна» є розгалуженою системою, що об'єднує різноманітні функціональні та операційні підрозділи, кожен з яких відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління діяльністю компанії. До цих підрозділів належать, зокрема, технічний департамент, департамент маркетингу, комерційний департамент, фінансовий департамент та інші. Складність структури великого телекомунікаційного оператора, такого як «ВФ Україна», є закономірною,

враховуючи широкий спектр послуг та технологій, які компанія надає. Така організація дозволяє здійснювати спеціалізоване управління різними аспектами бізнесу, починаючи від розвитку інфраструктури і закінчуючи взаємодією з клієнтами. З метою кращого розуміння ієрархічних та функціональних зв'язків у приватному акціонерному товаристві, буде представлений рисунок для створення візуального представлення організаційної структури. [6]



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: сформовано автором на основі [25, 26]

Наступним пунктом розглянемо ключові фінансові показники Vodafone Україна за період 2021–2024 років, оскільки вони відображають динаміку розвитку компанії в умовах кризи, ефективність адаптації до зовнішніх викликів (зокрема, повномасштабної війни) та стратегічні орієнтири. Фінансові показники доречно надати у вигляді таблиці.

Таблиця 2.3 – Ключові фінансові показники Vodafone Україна (2021-2024)

Рік	2021	2022	2023	2024
Загальний дохід (млн грн)	20145	19824	21610	22346
Дохід від мобільних абонентів (млн грн)	15100	14607	16876	16387
Чистий прибуток (млн грн)	3832	1100	5073	2921
OIBDA (млн грн)	10953	11277	12689	9550
ARPU (грн)	86.4	90.6	107.2	122.4
Інвестиції в інфраструктуру (млн грн)	3502	3588	5659	3413
Маржа OIBDA (%)	54.4	56.9	58.7	52.9

Джерело: сформовано автором на основі [4, 24, 26]

Таким чином, Vodafone Україна продемонструвала стійкість під час кризи, після падіння доходу (-2%) та чистого прибутку (-71%) у 2022 році через війну, у 2023 році компанія відновилася (дохід +9%, чистий прибуток +361%, ARPU зріс до 107,2 грн). Проте у 2024 році спостерігається зниження OIBDA (-25% до 9 550 млн грн), чистого прибутку (-14%) та маржі OIBDA (52,9%), що було наслідком зростання витрат, а також валютних коливань. В свою чергу, зростання ARPU до 122,4 грн свідчить про ефективність роботи з клієнтами.

Останнім кроком у цьому аналізі є виявлення тенденцій, сильних та слабких сторін, а також факторів, що впливають на ефективність діяльності акціонерного товариства. Для цього буде використано методи PEST-аналізу, який дозволить оцінити макроекономічні фактори, що впливають на компанію, та SWOT-аналізу, що допоможе визначити її внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Це дозволить сформувати кінцеву, об'єктивну картину поточного стану та визначити потенційні резерви для підвищення ефективності виробничої діяльності «ВФ Україна». [40]

Таблиця 2.4 – SWOT аналіз ПрАТ «ВФ Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Друга за величиною частка ринку в Україні	Потенційна втрата абонентів через регуляторні зміни
Висока впізнаваність міжнародного бренду Vodafone	Вразливість до відключень електроенергії
Розвинена мережева інфраструктура (4G покриття)	Потенційні обмеження пропускної здатності системи
Значні інвестиції в інфраструктуру	
Орієнтація на якість обслуговування клієнтів	
Розвиток власної моделі штучного інтелекту	
Визнання як одного з найкращих роботодавців	
Стійкість та адаптивність в умовах воєнного стану	
Можливості	Загрози
Зростання потреби у мобільному інтернеті	Високий рівень конкуренції
Розширення діяльності у сфері фіксованого інтернету (GPON)	Економічна нестабільність та невизначеність
Лідерство у технології 5G	Пошкодження інфраструктури внаслідок війни

Продовження таблиці 2.4

Монетизація рішень на основі штучного інтелекту	Атаки на енергетичну інфраструктуру
Післявоєнне відновлення економіки	Кіберзагрози

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2.5 – PEST аналіз ПрАТ «ВФ Україна»

Політичні фактори	Економічні фактори
Триваюча війна та геополітична нестабільність, що призводить до	Значне падіння ВВП та невизначене майбутнє економічного зростання через війну

пошкодження інфраструктури та операційних збоїв.	
Державні регулювання, що відповідають стандартам ЄС (Закон про електронні комунікації).	Високі темпи інфляції, що впливають на споживчі витрати та операційні витрати.
Потенційне надання статусу критичної інфраструктури мобільним операторам.	Девальвація української гривні, що впливає на вартість імпорту.
Затримки у впровадженні 5G через війну.	Зміщення споживчих витрат на товари першої необхідності.
Співпраця ЄС та України щодо угод про роумінг	Зменшення абонентської бази «Vodafone Україна» у постраждалих від війни регіонах.
Спрощені процедури розгортання базових станцій 4G.	Збільшення використання даних та ARPU для «Vodafone Україна».
	Прямі іноземні інвестиції в телекомунікаційну галузь України.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Значне скорочення та переміщення населення, що впливає на клієнтську базу	Значні пошкодження телекомунікаційної інфраструктури, що потребують постійного ремонту та інвестицій.
Зростання цифрової грамотності.	Вирішальна роль супутникового Інтернету (наприклад, Starlink) для підтримки зв'язку.

Продовження таблиці 2.5

Підвищення важливості доступу до Інтернету для спілкування та отримання інформації під час війни.	Постійне розширення зони покриття мережі 4G LTE.
Сильна соціальна відповідальність та перевага для бізнесу, який підтримує Україну.	Затримка впровадження 5G через війну, з деяким початковим тестуванням.
Старіння населення з потенційно різними потребами у спілкуванні.	Зростання занепокоєння щодо кібербезпеки та атак на інфраструктуру.
Тенденції урбанізації, що впливають на попит на інфраструктуру.	Обмеження покриття мобільної мережі в сільській місцевості та на невідконтрольних уряду територіях.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, загальна характеристика підприємства ПрАТ «ВФ Україна» заклала основу для подальшого аналізу ефективності виробничої діяльності акціонерного товариства. У цьому розділі було розглянуто поточний стан виробничих процесів підприємства, з акцентом на ключових технологіях, інфраструктурі та обсягах виробництва послуг. Отримані дані та проведений огляд дозволяють перейти до наступних етапів другого розділу кваліфікаційної роботи, де буде здійснено більш глибокий аналіз факторів, що безпосередньо впливають на ефективність цих виробничих процесів, а також оцінено існуючий рівень ефективності на основі конкретних показників. Отже, загальна характеристика підприємства ПрАТ «ВФ Україна» є важливим підґрунтям для подальшого дослідження та формування обґрунтованих висновків щодо шляхів підвищення ефективності виробничої діяльності ПрАТ «ВФ Україна».

2.2. Методи оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства ПрАТ «ВФ Україна»

Як було зазначено у теоретичному розділі, ефективність виробничої діяльності є ключовим аспектом функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах висококонкурентного телекомунікаційного ринку. У загальному розумінні, ефективність виробництва визначається як здатність організації досягати максимального обсягу випуску продукції при мінімальному споживанні наявних ресурсів, включаючи обладнання, матеріали, трудові ресурси та час.

У контексті телекомунікаційного сектору, поняття «продукція» набуває більш широкого значення. Воно охоплює не лише кількісні показники, такі як обсяг переданих даних або кількість оброблених дзвінків, але й якісні характеристики послуг, що надаються кінцевим споживачам, а також

різноманітність пропонованих послуг. Ресурси в даній галузі також є комплексними та включають не лише фізичну інфраструктуру (телестанції, мережеве обладнання тощо), але й нематеріальні активи, такі як ліцензії на використання частотного спектра, енергетичні ресурси та кваліфікований людський капітал.

В умовах значних інвестиційних витрат на інфраструктуру та інтенсивної конкуренції на телекомунікаційному ринку, особливої ваги набуває економічна ефективність та оптимізація використання ресурсів. Неефективне використання ресурсів в свою чергу проявляється у вигляді недовантаженості мережевої інфраструктури, неефективного споживання енергії або високого рівня відтоку абонентів, що є прямим наслідком недостатньої якості послуг.

Підвищення ефективності виробничої діяльності має безпосередній позитивний вплив на фінансові результати підприємства, зокрема на зростання прибутковості за рахунок оптимізації витрат та більш раціонального використання ресурсів. Крім того, це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів завдяки забезпеченню стабільного та якісного надання послуг. Ефективне управління ресурсами також дозволяє вивільнити фінансові кошти для подальших інвестицій у модернізацію мережі, впровадження новітніх технологій (таких як 5G) та розширення спектра пропонованих послуг, що є критично важливим для забезпечення довгострокової конкурентоздатності підприємства.

Враховуючи специфіку українського телекомунікаційного ринку, який характеризується економічною нестабільністю та впливом геополітичних факторів, високий рівень ефективності діяльності для ПрАТ «ВФ Україна» є не лише стратегічною метою, але й необхідною умовою для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку. Ефективні операційні процеси дозволяють компанії підтримувати безперервність надання послуг, здійснювати необхідні ремонтні роботи, модернізацію інфраструктури, а

також пропонувати конкурентоспроможні тарифні плани в складних економічних умовах. [14, 16]

Варто також зазначити, що ефективність виробничої діяльності ПрАТ «ВФ Україна» оцінюється за комплексом показників, які охоплюють фінансовий стан, операційну ефективність та якість послуг. Таким чином, пропонується розглянути конкретні методи та показники, які будуть використані для оцінки ефективності виробничої діяльності ПрАТ «ВФ Україна», з урахуванням галузевих особливостей та наявної публічної інформації про діяльність компанії.

Після цього аналізу варто розглянути ARPU, який визначає середній дохід від одного користувача і є ключовим показником ефективності монетизації клієнтської бази. Він дозволяє оцінити, наскільки успішно компанія генерує прибуток з кожного абонента, що впливає на загальну фінансову стабільність. Далі варто звернути увагу на Churn Rate – показник відтоку абонентів, що демонструє відсоток клієнтів, які припиняють користуватися послугами протягом певного періоду. Високий рівень відтоку може свідчити про проблеми з якістю обслуговування або ж про сильну конкуренцію на ринку, тому аналіз цього показника є критично важливим для розробки стратегій утримання клієнтів та покращення сервісу. Таким чином, комплексний аналіз ARPU та Churn Rate дозволяє компанії виявити слабкі місця у своїй бізнес-моделі та приймати своєчасні управлінські рішення для підвищення доходів і забезпечення стабільності роботи.

Також, важливим методом є оцінка продуктивності праці, яка вимірює ефективність використання трудових ресурсів шляхом співвіднесення обсягу наданих послуг з витраченими трудовими затратами. У телекомунікаційній галузі це включає аналіз таких показників, як кількість абонентів, що обслуговується одним співробітником, кількість вирішених мережевих проблем за певний період часу, швидкість розгортання нових послуг та дохід, отриманий на одного співробітника. [9, 10]

Наступним інструментом аналізу ефективності є час циклу, який вимірює тривалість певного процесу від його початку до завершення. У телекомунікаційній сфері це стосується часу, необхідного для підключення нового абонента, вирішення технічної проблеми клієнта або завершення проекту з модернізації мережі. Скорочення часу циклу свідчить про оптимізацію процесів та ефективніше використання ресурсів. Аналізуючи час циклу ключових операційних процесів, ПрАТ «ВФ Україна» може виявляти вузькі місця та впроваджувати покращення для пришвидшення надання послуг та підвищення задоволеності клієнтів.

На додаток до розглянутих методів, важливим елементом оцінки ефективності виробничої діяльності, який буде задіяний у кожному аналізі – порівняльний аналіз. Він передбачає зіставлення показників ефективності ПрАТ «ВФ Україна» з відповідними показниками її основних конкурентів на українському ринку, таких як Київстар та lifecell, а також із середніми значеннями. Такий аналіз забезпечує важливий контекст для оцінки діяльності ПрАТ «ВФ Україна». Наприклад, порівняння середнього доходу на одного користувача (ARPU), коефіцієнта відтоку клієнтів, коефіцієнта операційної ефективності (OER) та показників продуктивності мережі з аналогічними даними Київстар, як лідера ринку, та lifecell як аутсайдера, допоможе виявити сильні сторони ПрАТ «ВФ Україна» та сфери, де компанія відстає і потребує вдосконалення.

2.3. Аналіз ефективності виробничої діяльності підприємства ПрАТ «ВФ Україна»

З аналізу загального стану та факторів, що впливають на ефективність виробничої діяльності ПрАТ «ВФ Україна», які були представлені у попередніх підрозділах, переходимо до дослідження.

В першу чергу варто проаналізувати виторг ПрАТ «ВФ Україна» та його основних конкурентів на українському ринку мобільного зв'язку, оскільки це дозволить оцінити позицію компанії в галузі та її конкурентоспроможність.

Таблиця 2.6 – Порівняння річного виторгу телекомунікаційних компаній України (2020-2023 рр.)

Рік	ПрАТ «ВФ Україна»	ПрАТ «Київстар»	ТОВ «Лайфселл»
2020	18.0 млрд грн	30.2 млрд грн	6.84 млрд грн
2021	19.36 млрд грн	28.75 млрд грн	8.48 млрд грн
2022	19.34 млрд грн	30.90 млрд грн	9.41 млрд грн
2023	21.1 млрд грн	33.2 млрд грн	11.71 млрд грн

Джерело: сформовано автором на основі [11, 12, 13, 22, 25, 26]

Виходячи з таблиці, можна зробити висновок що найбільш вражаючою є динаміка ТОВ «Лайфселл», чий виторг за чотири роки зріс на 71% — з 6.84 млрд грн у 2020 році до 11.71 млрд грн у 2023 році. Це свідчить про активну експансію компанії та ефективне завоювання частки ринку. У 2023 році розподіл ринку між трьома гравцями виглядає так: Київстар контролює 51% сумарного виторгу, ВФ Україна — 32%, а Лайфселл — 18%. Загалом, ринок демонструє позитивну тенденцію: виторг усіх компаній зростає, але стратегії їхнього розвитку відрізняються. Київстар зосереджений на збереженні лідерства, ВФ Україна — на поступовій стабілізації, тоді як Лайфселл робить ставку на швидке розширення.

Наступним кроком проаналізуємо річну ЕВІТДА ПрАТ «ВФ Україна», ПрАТ «Київстар» та ТОВ «Лайфселл», що дозволить оцінити їхню операційну ефективність, фінансову стійкість та здатність генерувати прибуток до врахування витрат на податки, відсотки за кредитами та амортизацію основних засобів.

Таблиця 2.7 – Порівняння річної EBITDA телекомунікаційних компаній України (2020-2023 рр.)

Рік	ПрАТ «ВФ Україна»	ПрАТ «Київстар»	ТОВ «Лайфселл»
2020	9.8 млрд грн	17.5 млрд грн	3.63 млрд грн
2021	11 млрд грн	19.0 млрд грн	4.75 млрд грн
2022	11.3 млрд грн	18.7 млрд грн	5.44 млрд грн
2023	12.7 млрд грн	19.7 млрд грн	6.81 млрд грн

Джерело: сформовано автором на основі [11, 12, 13]

Аналіз річної EBITDA телекомунікаційних компаній України за 2020-2023 роки демонструє, що ПрАТ «Київстар» також є лідером ринку, демонструючи стабільне зростання показника від 17.5 до 19.7 млрд грн. ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone) також покращив свої фінансові результати, збільшивши EBITDA з 9.8 до 12.7 млрд грн, проте відставання від Київстару залишається значним. ТОВ «Лайфселл» в свою чергу має найнижчі показники, але демонструє позитивну динаміку, збільшивши EBITDA з 3.63 до 6.81 млрд грн. Загалом Київстар зберігає лідерство, Vodafone поступово зміцнює позиції, а Lifecell нарощує прибутковість значно ефективніше.

Далі порівняємо задля визначення ефективності їхньої діяльності та фінансової стійкості. Аналіз прибутку дозволить оцінити, наскільки успішно компанії трансформують свій дохід і операційні показники в чистий фінансовий результат. Це дасть змогу всіцїло зрозуміти, яка компанія демонструє кращу рентабельність та ефективність управління витратами.

Таблиця 2.8 – Порівняння річного чистого прибутку телекомунікаційних компаній України (2020-2023рр.)

Рік	ПрАТ «ВФ Україна»	ПрАТ «Київстар»	ТОВ «Лайфселл»
2020	1.31	10.37	2.6
2021	3.95	11.43	0.61
2022	1.07	9.52	0.97
2023	5.1	10.6	2.57

Джерело: сформовано автором на основі [11, 12, 13]

Таким чином, з аналізу можна зробити висновок що Київстар демонструє стабільно найвищі показники прибутковості, ПрАТ «ВФ Україна» має помітні коливання в прибутку, що спричинила повномасштабна війна на початку 2022 року. Лайфселл, хоча і показує нижчий рівень чистого прибутку, демонструє позитивну динаміку зростання у 2023 році, свідчить в свою чергу про покращення операційної ефективності після початку війни.

Наступним кроком порівняємо дані ARPU телекомунікаційних компаній України, перед аналізом варто зазначити що буде застосоване не тільки сухе порівняння цього показника, а також врахування інфляції в країні, бо підвищення цін зазвичай пов'язано з інфляцією, у меншій мірі з підвищенням операційних витрат, інвестиціями в розширення інфраструктури, вдосконаленням технологій, а також з стратегічними рішеннями компаній.

Таблиця 2.9 – ARPU телекомунікаційних компаній України

Компанія	Період	ARPU (грн)	Вплив інфляції
ПрАТ «ВФ Україна»	2020 рік	73.4	
	2021 рік	84	4 грн
	2022 рік	90.6	8.3 грн
	2023 рік	115.2	22.5 грн
ПрАТ «Київстар»	2020 рік	70.4	
	2021 рік	85	4 грн
	2022 рік	112.2	10.2 грн
	2023 рік	140	24.8 грн
ТОВ «Лайфселл»	2020 рік	66.2	
	2021 рік	77.3	3.7 грн
	2022 рік	90.6	8.2 грн
	2023 рік	98.4	20.7 грн

Джерело: сформовано автором на основі [11, 12, 13, 24]

Таким чином, у всіх трьох компаній спостерігається стабільне зростання середнього доходу на одного користувача (ARPU) з 2020 по 2023 рік. Найважливішим фактором є вплив інфляції, у 2023 році цей вплив досяг максимального рівня, попри економічні виклики спричинені війною, всі оператори змогли підвищити свої доходи. Це свідчить про їхню ефективну адаптацію до ринкових умов, зміну тарифної політики та, фінансову стійкість.

Далі проаналізуємо показник відтоку абонентів, щоб оцінити рівень утримання клієнтів у кожного оператора та виявити, наскільки зростання ARPU пов'язане з реальною лояльністю абонентів, а не лише з підвищенням тарифів.

Таблиця 2.10 – Статистика перенесення номерів (MNP) (2023-2024 рік)

Рік	Vodafone Україна (прийшли)	Vodafone Україна (пішли)	Київстар (прийшли)	Київстар (пішли)	Lifecell (прийшли)	Lifecell (пішли)
2023	20776	43092	9740	50566	79446	15758
2024	54100	109500	16160	207100	269760	22900

Джерело: сформовано автором на основі [7, 11, 12, 13, 24]

Підсумовуючи, ARPU у всіх операторів зростає, проте цей ріст супроводжується значним відтоком абонентів, особливо у ПрАТ «ВФ Україна» та ПрАТ «Київстар». У 2024 році Київстар втратив 109 500 клієнтів, Vodafone – 54 100, тоді як ТОВ «Лайфселл» залучив найбільше нових користувачів (269 760), що свідчить про його конкурентну перевагу яка виражається у більш низьких тарифах. Додатково, важливо підкреслити що ПрАТ «ВФ Україна» та ПрАТ «Київстар» не мають змоги знижувати тарифи через більш якісний сервіс та покриття.

Наступним кроком, варто зосередитися на оцінці ефективності виробничої діяльності акціонерного підприємства на основі ключових показників – продуктивність праці робітників, аналіз часу циклу, коефіцієнт дефектності, та собівартість реалізованих послуг (COGS).

Першим етапом дослідження є оцінка продуктивності праці співробітників, яка вимірюється двома ключовими показниками:

- Кількість абонентів на одного співробітника – відображає операційну ефективність у обслуговуванні клієнтської бази.
- Дохід на одного співробітника – показує фінансовий внесок кожного працівника у результат діяльності компанії.

Після проведення аналізу характеристики ПрАТ «ВФ Україна» нам відома загальна кількість абонентів трьох найбільших операторів України, статистика перенесення номерів (MNP) та ключові фінансові показники Vodafone Україна за 2021–2024 рік, таким чином, доцільність використання цих даних в контексті ефективності виробничої діяльності підприємства ПрАТ «ВФ Україна», а також порівняння цих даних з конкурентами є ще більш важливою. Першим кроком, варто проаналізувати показники які напряду впливають на кількість абонентів на одного співробітника, а також дохід на одного співробітника, у цьому контексті доцільно застосувати таблицю.

Таблиця 2.11 – Показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна» (2022–2024 роки)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість абонентів (млн)	15.4	15.9	15.9
Чисельність співробітників	4 000	4 300	4 300
Дохід (млн грн)	19824	21610	22346
Кількість абонентів на одного співробітника	3 850	3 700	3700
Дохід на одного співробітника (грн)	4 956 000	5 023 255	5 581 395

Джерело: сформовано автором на основі [11, 12, 13, 22]

За період 2022–2024 років ПрАТ «ВФ Україна» стабілізувало абонентську базу на рівні 15,9 млн, незважаючи на втрати через війну, збільшивши дохід на 12,7% (до 22,3 млрд грн). Зростання доходу на співробітника з 4,96 млн грн до 5,58 млн грн свідчить про підвищення ефективності, завдяки інвестиціям у цифрові послуги та зростанню ARPU. Однак зменшення кількості абонентів на співробітника (з 3 850 до 3 700) вказує на потребу в оптимізації штату чи автоматизації процесів для подальшого підвищення конкурентоспроможності.

Наступним кроком варто порівняти кількість абонентів на одного співробітника та дохід на одного співробітника ПрАТ «ВФ Україна» з прямими конкурентами – lifecell та Київстар, у цьому контексті доцільно буде застосувати діаграму яка з повною деталізацією надасть всю необхідну інформацію.

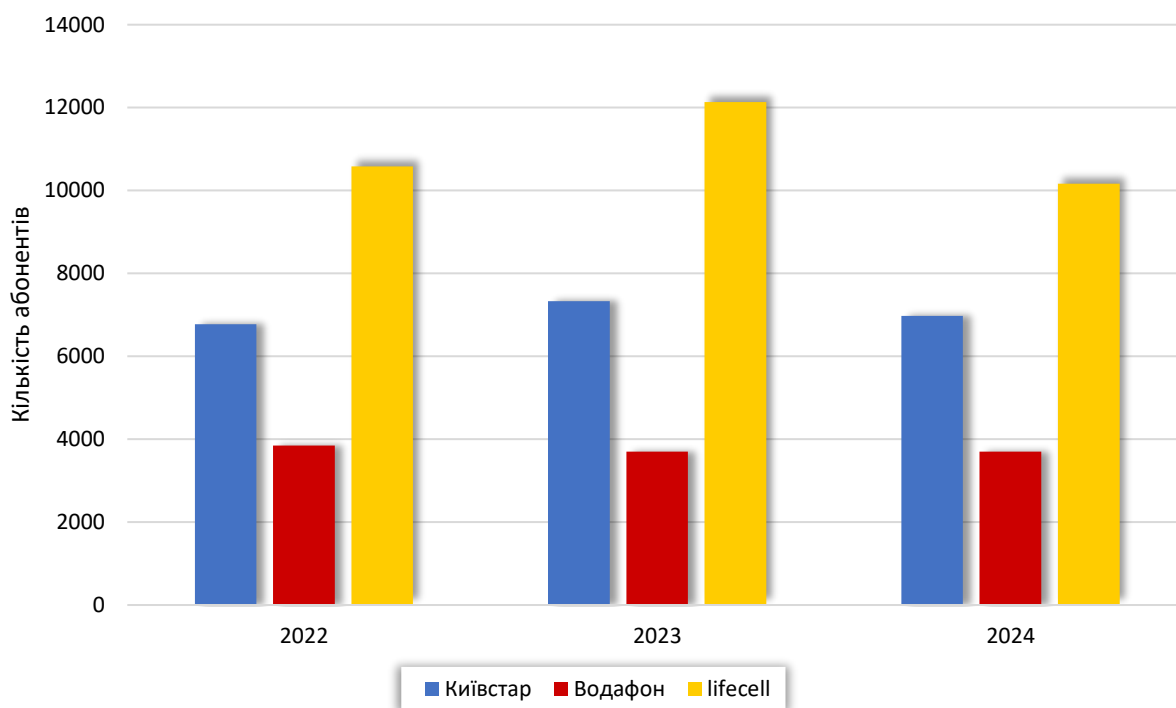


Рисунок 2.1 – Кількість абонентів на одного співробітника у lifecell, Водафон та Київстар за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [11, 12, 13]

Діаграма демонструє, що lifecell має значно більшу кількість абонентів на одного співробітника порівняно з Київстар та Водафон протягом 2022-2024 років, що свідчить про вищу ефективність їхньої роботи, тоді як Київстар показує стабільний рівень, а Водафон спостерігає незначне зростання цього показника. В цілому, всі три оператори демонструють високу продуктивність, але різниця в цифрах пов'язана з різними стратегіями та специфікою клієнтської бази.

Згідно з останніми дослідженнями та відгуками користувачів, Водафон демонструє найкращі показники серед трійки найбільших українських

операторів за всіма ключовими параметрами. Цей оператор виділяється високою швидкістю мобільного інтернету, стабільним покриттям мережі по всій Україні, якісним обслуговуванням клієнтів. Наступним кроком зробимо ідентичні дії, тільки тепер з аналізом доходу на одного співробітника у lifecell, Водафон та Київстар.

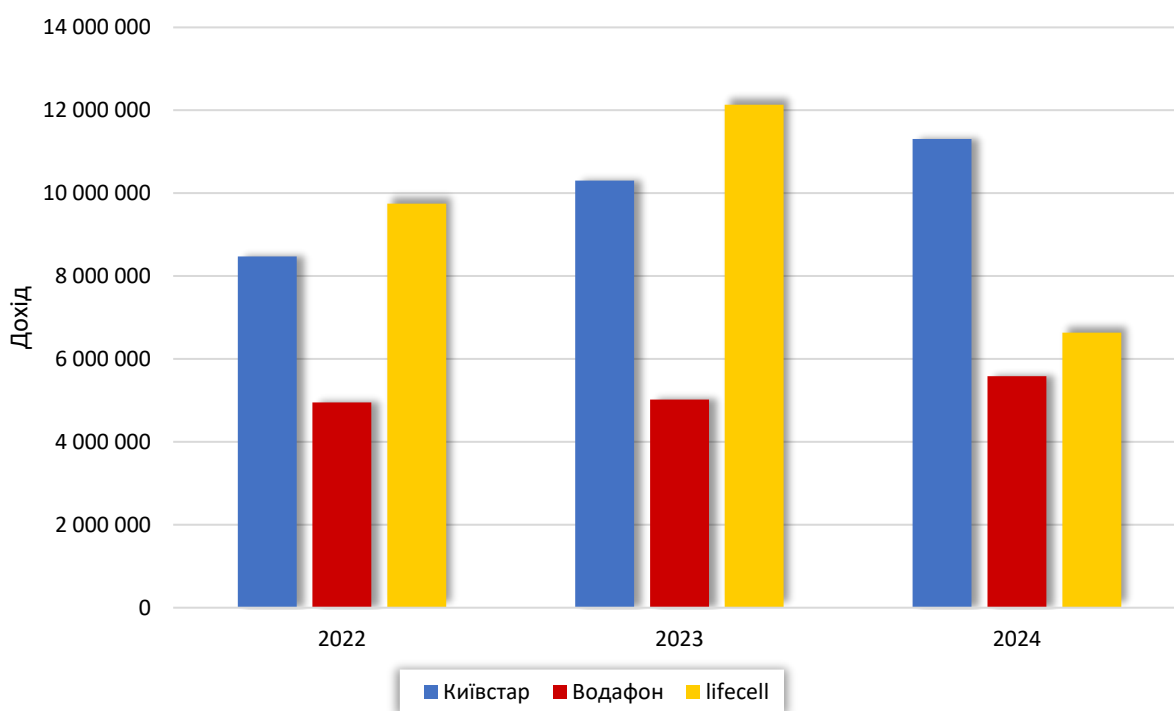


Рисунок 2.2 – Дохід на одного співробітника у lifecell, Водафон та Київстар за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [11, 12, 13]

Аналізуючи графік динаміки доходу на одного співробітника за період 2022-2024 років, стає очевидним, що Київстар демонструє значно вищі темпи зростання у порівнянні з Водафон та lifecell, що свідчить про ефективніше використання людських ресурсів та потенційну більшу продуктивність праці.

Наступним кроком необхідно проаналізувати та визначити час циклу, який вимірює тривалість певного процесу від його початку до завершення. У данному контексті пропонується проаналізувати наступні ключові процеси:

- Час вирішення запитів

- Час активації послуги
- Обробка заявок на підключення
- Обробка платежів

У аналіз також було б доцільно додати такі процеси як час доставки замовлення та час відновлення після збою, але через різну розповсюдженість використання операторів у різних регіонах України та розташування телевеж, відсутня можливість побудови об'єктивних розрахунків які б надали правдиву інформацію що до ефективності виробничої діяльності, саме тому ці похідні не будуть включені до розрахунку. Також, варто зауважити що ключові процеси які будуть задіяні у аналізі, будуть вже розраховані через спільний знаменник, бо всі три компанії використовують саме середнє значення задля оптимізації інформації з якою в подальшому підприємство буде працювати.

Таблиця 2.12 – Час циклів, впливаючих на ефективність виробничої діяльності телекомунікаційних компаній України

Назва процесу	Київстар	Водафон	lifecell
Домашній Інтернет (нове підключення)	2-3 дні	1-2 дні	–

Продовження таблиці 2.12

Перенесення мобільного номера	Три години. Можливість вибору дати протягом 60 діб, але не в день подання заявки.	Дві години. Можливість вибору дати протягом 60 діб.	Протягом доби. Можливість вибору дати протягом 30 діб, але не в день подання заявки.
Онлайн-поповнення	Миттєво	2 хвилини	5 хвилин
Поповнення після пропущеного платежу	Година	Година	2 години

Обслуговування клієнтів (середній час очікування)	5-10 хвилин	3-7 хвилин	8-12 хвилин
Активація нової послуги	Миттєво	2 хвилини	15 хвилин
Зміна тарифного плану	15 хвилин (розмова з оператором) / 1 година (фірмовий салон зв'язку)	10 хвилин (онлайн) / 1 година (фірмовий салон зв'язку)	30 хвилин (онлайн) / 2 години (фірмовий салон зв'язку)
Повернення коштів за помилкове списання	До 5 робочих днів	До 3 робочих днів	До 14 робочих днів

Джерело: сформовано автором на основі [11, 12]

Порівняльний аналіз часу виконання ключових процесів у телекомунікаційних компаній України свідчить, що ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone) демонструє вищу операційну ефективність у порівнянні з конкурентами. Компанія виконує такі операції, як перенесення номерів, активація послуг або онлайн-поповнення рахунків, швидше за Київстар та lifecel, що підкреслює її технологічну продуманість та орієнтацію на клієнтів. Таким чином, ми отримуємо проміжкові підсумки, хоч ПрАТ «ВФ Україна» програє у кількості абонентів на одного співробітника та доходу на одного співробітника у порівнянні з Київстар та lifecel, тобто у фінансовому аспекті, тоді як час циклів які також безпосередньо впливають на ефективність виробничої діяльності, ПрАТ «ВФ Україна» випереджає конкурентів по всім процесам. Це свідчить про те, що компанія робить ставку на технологічну гнучкість і клієнтоорієнтованість, що стає основою для майбутнього фінансового зростання. Головне пояснення дисбалансу – інвестиції в автоматизацію процесів поки що не транслюються повністю у вищу

продуктивність на співробітника, але скорочення часу циклів вже закладає фундамент для масштабування послуг із мінімальними витратами.

2.4. Рекомендації щодо підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства ПрАТ «ВФ Україна»

Україна демонструє висококонкурентний ринок телекомунікацій, на якому домінують три основні оператори мобільного зв'язку, які були розглянуті у минулих підрозділах. Рівень проникнення інтернету в країні є значним, сягаючи 70 %. Ринок характеризується постійними інвестиціями великих операторів у розширення мережі 4G/LTE. Проте, війна, що триває, суттєво вплинула на інфраструктуру, призвівши до пошкодження або руйнування численних базових станцій. Окрім того, постійні руйнування інфраструктури через війну додають ще один рівень складності та ставлять необхідність значних інвестицій не лише в модернізацію, але й у стійкість мережі.

Але, незважаючи на це, сильна позиція Vodafone Україна на телекомунікаційному ринку та її історія інвестицій свідчать про відданість довгостроковому зростанню та технологічному розвитку. Подвійна увага до мобільного та фіксованого інтернету, а також збільшення інвестицій попри війну, вказують на стратегічну спрямованість на покращення пропозицій та розширення ринкової частки.

Важливо зазначити що необхідність технологічних удосконалень в українському телекомунікаційному секторі зумовлена прагненням уряду відповідати стандартам Європейського Союзу, включаючи збільшення покриття 4G. Прагнення до відповідності стандартам ЄС створюють потужний імпульс для Vodafone Україна інвестувати в технології 4G та 5G. Модернізація

усуває прогалини в покритті, покращує загальну якість послуг та ефективність виробничої діяльності.

Комерційний запуск послуг 5G в Україні ще не відбувся. Повномасштабне вторгнення у 2022 році зірвало початкові плани запуску, заплановані на той же рік. Наразі уряд готується до пілотного розгортання 5G у трьох містах для тестування сумісності з військовим обладнанням, а повноцінний запуск заплановано до 2030 року. Відповідну постанову було прийнято в листопаді 2024 року, Vodafone Україна провела перші випробування 5G у травні 2024 року у партнерстві з Nokia. Попри затримки, спричинені війною, Україна активно рухається до впровадження 5G, а Vodafone Україна є ключовим гравцем на етапі тестування.

Таким чином, ключовим пріоритетом має стати технологічне лідерство через впровадження передових рішень, зокрема 5G. Через те що lifecell пропонує найвигідніші тарифи, а Київстар більш гнучкий вибір тарифів та популяризацію в Україні, єдине що ПрАТ «ВФ Україна» може запропонувати для підвищення ефективності виробничої діяльності, отже, для збільшення прибутку, потрібні технологічні інновації.

Розгортання 5G в Україні має початись з першої фази стратегічного планування та аналізу на національному рівні. На підетапі аналізу попиту послуги буде проведено комплексне дослідження ринку для визначення регіонів з найвищим потенційним попитом на ексклюзивні послуги 5G від Vodafone. Особливу увагу буде приділено аналізу існуючої інфраструктури Vodafone та оцінці потенційної абонентської бази, а саме скільки потенційних користувачів послугами lifecell та Київстар можуть бути залучені до Vodafone завдяки наявності у останнього мережі 5G.

Наступним кроком стане загальнонаціональна оцінка технічної готовності, яка включатиме аудит існуючої телекомунікаційної інфраструктури та енергетичної інфраструктури, що належить або використовується ПрАТ «ВФ Україна». Це дозволить визначити обсяг

необхідних інвестицій для модернізації обладнання Vodafone та спланувати відповідні роботи.

Завершиться перша фаза розробкою національної стратегії розгортання 5G виключно для Vodafone. Ця стратегія, на основі попередніх аналізів, визначить пріоритетні регіони для Vodafone, технології та архітектуру її мережі 5G, а також буде розроблен детальний план з часовими рамками та бюджетом для ПрАТ «ВФ Україна». Як зазначалось раніше, основний акцент буде зроблен на забезпеченні конкурентної переваги Vodafone на ринку телекомунікацій України завдяки ексклюзивному наданню послуг 5G.

Друга фаза буде присвячена отриманню національних ліцензій та дозволів виключно для ПрАТ «ВФ Україна». На під-етапі подання заявок на отримання національних ліцензій, Vodafone підготує та подасть повний пакет документів до НКЕК для отримання дозволу на використання радіочастотного спектру, необхідного для розгортання мережі 5G.

Паралельно відбуватиметься отримання дозволів на будівництво та встановлення обладнання на регіональному рівні, де Vodafone подаватиме заявки до місцевих органів влади для встановлення нових базових станцій та модернізації існуючих, необхідних для роботи мережі 5G. Vodafone також проводитиме оцінку впливу на навколишнє середовище за необхідності. Це забезпечить офіційний дозвіл для Vodafone на проведення будівельних робіт, пов'язаних з розгортанням її мережі 5G.

Третя фаза буде присвячена національному розгортанню та встановленні обладнання виключно для ПрАТ «ВФ Україна». Під-етап закупівлі та національної логістики обладнання включатиме вибір постачальників для Vodafone, закупівлю необхідного обладнання 5G для Vodafone та організацію його доставки та зберігання по всій країні за участі відділів закупівель Vodafone, постачальників Vodafone та логістичних компаній, які працюють з Vodafone. [1]

Наступним кроком стане регіональне встановлення та налаштування обладнання Vodafone, де будівельні бригади та інженери з телекомунікацій,

що працюють з Vodafone, здійснюватимуть монтаж та підключення обладнання на підготовлених майданчиках у різних регіонах для забезпечення роботи 5G мережі Vodafone.

Четверта фаза буде присвячена національному тестуванню та оптимізації 5G мережі. Спочатку відбудеться загальнонаціональне функціональне тестування встановленого обладнання та 5G мережі Vodafone для перевірки їхньої працездатності за участі інженерів з тестування Vodafone та постачальників обладнання Vodafone. Метою цього процесу є виявлення та усунення технічних проблем у мережі Vodafone.

Далі буде проведено загальнонаціональне тестування продуктивності 5G мережі Vodafone у порівнянні з 4G задля оцінки швидкості передачі даних, затримки та пропускну здатності мережі. Відбуватись це буде за допомогою користувачів-добровольців, які використовують послуги Vodafone. Це дозволить підтвердити високу продуктивність 5G мережі Vodafone і технологічні переваги у порівнянні з конкурентами. [50]

Остання, п'ята фаза стане етапом комерційного запуску та подальшої експлуатації 5G мережі Vodafone всередині України. На цьому етапі відбудеться офіційний запуск 5G послуг для абонентів ПрАТ «ВФ Україна» в пріоритетних регіонах, визначених на першому етапі. Vodafone проведе масштабну маркетингову кампанію для інформування своїх клієнтів про нові можливості та переваги 5G, включаючи вищу швидкість передачі даних, меншу затримку та збільшену пропускну здатність, особливо підкреслюючи технологічну перевагу над операторами, які не мають 5G. Після запуску Vodafone продовжить постійний моніторинг та оптимізацію своєї 5G мережі, а також розповсюдженість її у всі населені пункти країни задля забезпечення високої якості обслуговування та задоволеності клієнтів. Служба технічної підтримки Vodafone буде готова надавати допомогу користувачам з питань 5G 24/7.

Після запуску 5G, Vodafone отримає значну конкурентну перевагу на ринку мобільного зв'язку України, будучи єдиним оператором, що надає

послуги 5G. Очікується приплив нових абонентів до 100 % від існуючої бази, які прагнуть скористатися перевагами технології 5G. Надання послуг 5G автоматично призведе до збільшення середнього доходу з абонента (ARPU) завдяки новим тарифним планам та послугам, що використовують можливості 5G. Vodafone підтвердить свою позицію технологічного лідера на українському телекомунікаційному ринку. Наявність власної 5G мережі відкриє для ПрАТ «ВФ Україна» нові можливості для розвитку інноваційних продуктів та кінцевих споживачів.

Крім цього, показники вказують на потребу в оптимізації штату чи автоматизації процесів для подальшого підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва.

Ці фактори будуть безпосередньо впливати на ефективність виробничої діяльності ПрАТ «ВФ Україна», збільшення абонентської бази та зростання ARPU забезпечать компанію додатковими фінансовими ресурсами, які будуть спрямовані на подальшу модернізацію та оптимізацію мережі, а також на підвищення якості обслуговування. Додатково, лідерство у сфері 5G дозволить ПрАТ «ВФ Україна» залучати висококваліфікованих спеціалістів та використовувати передові практики, що також сприятиме підвищенню ефективності виробничих процесів та зниженню операційних витрат на одиницю наданої послуги.

Висновки за розділом 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи був детально проаналізований сучасний стан і чинники ефективності виробничої діяльності ПрАТ «ВФ Україна». Було розглянуто позицію компанії на ринку телекомунікаційних послуг, що характеризується високою концентрацією трьох основних операторів, серед яких Vodafone займає приблизно 30,9% ринку із близько 15,9

млн абонентів. Навіть за умов сильної конкуренції з лідерами галузі, компанія зберігає свою репутацію завдяки широкому спектру послуг, високому рівню технологічної модернізації та постійній адаптації до вимог ринку.

Аналіз організаційної структури компанії демонструє, що її складна і розгалужена система дозволяє забезпечувати високу спеціалізацію та оперативність у прийнятті управлінських рішень. Проте така структура вимагає постійного вдосконалення управлінських процесів, щоб ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Також була досліджена важливість стратегічних орієнтирів, які дозволяють компанії протистояти викликам, які пов'язані зі змінами в політичному, економічному та конкурентному середовищі.

Аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «ВФ Україна» також показав, що діяльність компанії відбувається в умовах надзвичайної нестабільності, спричиненої повномасштабною російською агресією. Ключовими факторами впливу є політична та воєнна ситуація, яка створює безпекові ризики та руйнує інфраструктуру, глибока економічна криза, що знизилла купівельну спроможність населення та підвищила операційні витрати. Незважаючи на ці виклики, компанія продемонструвала високу адаптацію, інвестуючи в енергонезалежність, відновлення мережі та підтримку абонентів.

Оцінка ефективності виробничої діяльності виявила, що зовнішні чинники безпосередньо впливають на показники компанії. Хоча спостерігається зростання доходу, воно значною мірою зумовлене інфляційними процесами та коригуванням тарифів. Значні капітальні інвестиції спрямовуються на відновлення зруйнованої інфраструктури та модернізацію мережі для забезпечення її стійкості, що впливає на показники прибутковості.

Ефективність у поточному контексті значною мірою визначається здатністю компанії підтримувати безперебійне надання послуг зв'язку в умовах війни та зберігати клієнтську базу в умовах жорсткої конкуренції та складної економічної ситуації. Таким чином, діяльність підприємства

характеризується значними витратами на подолання наслідків війни та забезпечення операційної стійкості, що є пріоритетом над максимізацією традиційних фінансових показників ефективності в короткостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

На основі теоретичного аналізу в першому розділі було уточнено сутність поняття «ефективність виробничої діяльності», яке розглядається як комплексний показник співвідношення результатів та витрачених ресурсів, що охоплює економічні, технічні та соціальні аспекти. Також були систематизовані основні внутрішні (якість управління, технологічний рівень, кваліфікація персоналу, організація виробничих процесів) та зовнішні (політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові, екологічні) фактори, що безпосередньо впливають на рівень ефективності діяльності підприємства.

Практичний аналіз у другому розділі, проведений на прикладі ПрАТ «ВФ Україна», показав, що зовнішнє середовище компанії характеризується надзвичайно високим рівнем турбулентності та ризиків, спричинених насамперед військовою агресією РФ. Глобально, це проявляється у політичній нестабільності, економічному спаді, руйнуванні інфраструктури, зміні соціальної поведінки та підвищених технологічних та безпекових вимогах. Оцінка ефективності діяльності компанії виявила, що, попри ці виклики та значні витрати на відновлення і підтримку мережі, ПрАТ «ВФ Україна» демонструє операційну стійкість, забезпечуючи безперебійність послуг зв'язку, що є критично важливим. Фінансові показники в свою чергу зазнають тиску через зростання витрат та інвестицій у стійкість, що зміщує акцент з класичної фінансової ефективності на адаптивність.

Таким чином, дослідження підтвердило значний вплив зовнішніх умов на виробничу діяльність телекомунікаційного оператора. Встановлено, що ПрАТ «ВФ Україна» адаптується до викликів воєнного часу, пріоритезуючи збереження коштів на виробництві та підвищуючи рівень в обслуговуванні абонентів. Ефективність компанії в поточних умовах визначається не лише фінансовими результатами, але й її здатністю виконувати критично важливу соціальну функцію забезпечення зв'язку, що вимагає постійних інвестицій.

Також компанія має можливості до розвитку інноваційної діяльності, в першу чергу впровадження 5G, що може стати ключовим пріоритетом і найбільшою конкурентною перевагою на телекомунікаційному ринку.

Отже, подальше підвищення ефективності можливе лише через впровадження інноваційних технологій та адаптацію стратегій виробництва яка має вираз у довгострокових наслідків війни та післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Babel.ua. Пілотний проєкт впровадження 5G в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://babel.ua/en/news/112246-a-pilot-project-for-the-implementation-of-5g-is-being-launched-in-three-cities-of-ukraine>
2. Babyuk A. The main criteria for evaluation [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21184/2/SEIED_2017_Babyuk_A-The_main_criteria_for_evaluation_84-86.pdf
3. Business Broker. Продуктивність праці: формула та методи вимірювання [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://business-broker.com.ua/blog/produktivnist-pratsi-formula-ta-metody-vymiriuvannia/>
4. Clarity Project. SMIDA data [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://clarity-project.info/smida/14333937?year=2018>
5. Coface. Business Risk Dashboard: Country Risk Files Ukraine [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.coface.com/news-economy-and-insights/business-risk-dashboard/country-risk-files/ukraine>
6. EuroDev. Наукові публікації [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2020/2/12.pdf>
7. Forbes.ua. Українці у 2024 році перенесли 340 000 номерів: до якого оператора переходили найчастіше [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://forbes.ua/news/ukraintsi-u-2024-rotsi-perenesli-340-000-nomeriv-do-yakogo-operatora-abonenti-perekhodili-naychastishe-09012025-26150>
8. Hurma.work. Що таке KPI: ключові показники ефективності [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/>
9. Infopulse. Telecom Talks: Crisis Communication. Ukraine Story [Електронний ресурс]. Режим

доступу: <https://www.infopulse.com/events/telecom-talks-crisis-communication-ukraine-story>

10. ІТС.ua. Новини Vodafone Україна [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://itc.ua/ua/tag/vodafone-ua/>
11. Kyivstar. Інвестори та акціонери [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers>
12. Lifecell. Оголошення про зміни у послугах [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.lifecell.ua/uk/announcements/800/?flavour=full>
13. Lifecell. Фінансові та операційні звіти [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/finansovi-ta-operacijni-dani/riczni-zviti/?flavour=full
14. Mezha.Media. Vodafone та lifecell оголосили про перехід абонентів Kyivstar [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mezha.media/2025/01/09/vodafone-kyivstar-transfer-to-lifecell/>
15. Nova Poshta Education. Рентабельність підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://online.novaposhta.education/blog/rentabelnist-pidpriemstva>
16. The Bulletin. US official: Russian invasion of Ukraine risks release of dangerous pathogens [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://thebulletin.org/2022/02/us-official-russian-invasion-of-ukraine-risks-release-of-dangerous-pathogens/>
17. The Kyiv Independent. Mobile network operators warn of connection issues amid power outages in Ukraine [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://kyivindependent.com/mobile-network-operators-warn-of-connection-issues-amid-power-outages-in-ukraine/>
18. The Vienna Institute for International Economic Studies. Ukraine's economy has great potential [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://wiiw.ac.at/study-ukraine-s-economy-has-great-potential-n-630.html>

19. Ukrainska Pravda. Мобільний зв'язок в Україні: нові виклики [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.pravda.com.ua/eng/news/2023/09/21/7420856/>
20. Unexbank. Що таке рентабельність бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://unexbank.ua/blog/sho-take-rentabelnist-biznesu-i-yak-yiyi-rozrahuvati>
21. V3G. Мапа покриття 4G Vodafone [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://v3g.com.ua/map-vodafone-4g>
22. Veon. Звіти для інвесторів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.veon.com/investors/#tab-item-104>
23. Vodafone не готує до відключень світла: знайдено слабкі місця оператора [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://speedtest2.112.ua/en/vodafone-viavivsa-ne-gotovim-do-vidklucen-svitla-znajdeno-slabki-misca-operatora-47403>
24. Vodafone Україна. Annual Report 2023 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2023/04/12/402/source/vodafone-annual-report-1204-en_1681291402.pdf
25. Vodafone Україна. Sustainability Report 2022 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.vodafone.ua/en/company/investors/novini-ta-podiyi/vodafone-ukraine-has-published-its-2022-sustainability-report>
26. Vodafone Україна. Sustainability Report 2023 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/sustainability-report-vodafone-0104-eng.pdf>
27. Vodafone Україна. Звіт про сталий розвиток за 2023 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://career.vodafone.ua/news/zvit-stalogo-rozvitku-vodafone-ukrayina-2023-157>
28. Vodafone Україна. Звіт про управління окремими підрозділами за 2022 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.vodafone.ua/storage/image->

[storage/2023/05/11/420/source/zvit-pro-upravlinnya-okremii-vfu-2022_1683817729.pdf](https://www.vodafone.ua/storage/2023/05/11/420/source/zvit-pro-upravlinnya-okremii-vfu-2022_1683817729.pdf)

29. Vodafone Україна. Окремий звіт про управління за 2023 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/zvit-pro-upravlinnya-prat-vf-ukrayina-2023.pdf>
30. Vodafone Україна. Окремий звіт про управління за 2023 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/zvit-pro-upravlinnya-prat-vf-ukrayina-ta-iogo-docirnix-pidprijemstv-2023.pdf>
31. Vodafone Україна. Результати за перше півріччя 2024 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/vf-ukraine-1h2024-results-press-release-eng.pdf>
32. Vodafone Україна. Тендери та закупівлі [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://tenders.vodafone.ua/?page=131>
33. Waytobi. 7 ключових показників ефективності у виробництві [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://waytobi.com/ua/blog/7-manufacturing-kpis-that-actually-matter.html>
34. Велика трійка в цифрах: як мобільні оператори збільшують оборот і пірнають у збитки. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20211288-velika-trijka-v-cifrah-yak-mobilni-operatori-zbilshuyut-oborot-i-pirnayut-uzbitki>
35. Вікіпедія. Рентабельність продукції [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://surli.cc/vgfvpq>
36. Вікіпедія. Russian information war against Ukraine [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Russian_information_war_against_Ukraine

37. Вікіпедія. Vodafone Ukraine [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/Vodafone_Ukraine
38. Галузь зв'язку: цифри та факти. Офіційний веб-портал Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://nkrzi.gov.ua/>
39. Держава та регіони. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/4_2018/17.pdf
40. Економічний журнал Херсона [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/2/13.pdf
41. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf
42. Європейська Бізнес Асоціація. Vodafone Ukraine [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eba.com.ua/member/vodafone-ukraine/>
43. Запорізький технічний університет. Класифікація показників якості [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://surl.li/takcie>
44. Зіміна Г. Що таке КРІ і як впровадити КРІ на підприємстві [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://galina-zimina.com/chto-takoe-kpi-i-kak-vnedrit-kpi-na-predpriyatii-chast-1.html>
45. Інститут масової інформації. Operators assure communication in Ukraine will work stably under almost any conditions [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://imi.org.ua/en/news/operators-assure-communication-in-ukraine-will-work-stably-under-almost-any-conditions-i43960>
46. Кабінет Міністрів України. Розпорядження Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її

- реалізації у 2025-2027 роках [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>
47. Круш П.В., Погребняк А.Ю., Голуб М.О. Аналіз ринку телекомунікаційних послуг України. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. № 24. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/197912>
48. Методичні питання оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/131/118>
49. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4744>
50. Початок впровадження 5G в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://5g.in.ua/en/pochatok-vprovadzhennia-5g-v-ukraini-shcho-oznachaie-dlia-korystuvachiv-ta-industrii/>
51. Стратегічні пріоритети мобільного оператора «vodafone» на телекомунікаційному ринку України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2020/2/12.pdf>
52. Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та підходи до її оцінки [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/108.pdf
53. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://buklib.net/books/37219/>
54. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2023/81_2023/20.pdf
55. Харківський політехнічний інститут. Тези збірника [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://surl.li/mhivzk>

56. Хрустальова В.В., Кононенко Є.В. Ринок послуг мобільного зв'язку України: тенденції та перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №1. С. 37–41.
57. Чіков, І. А. (2024). Теоретико-методичні аспекти наукових підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств АПК. Підприємництво і торгівля, (41), 104-117 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-14>.