

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТІЙКІСТЮ
КОМПАНІЙ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело.*

(підпис)

Кирило ПРИТУЛА

Ім'я, ПРИЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41

Кирило ПРИТУЛА

Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н, доцент Анна СОРОКА

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н., доцент Ольга РОМАЩЕНКО

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

«_____» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Притули Кирила Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Механізм управління конкурентною стійкістю компанії

керівник кваліфікаційної роботи Анна СОРОКА, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «20» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти України, статистичні дані, звітність підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства.

Розділ 2. Аналіз діяльності та конкурентоспроможності ПРАТ «КИЇВСТАР»

Розділ 3. Оптимізаційні рекомендації щодо конкурентної стійкості ПРАТ «КИЇВСТАР».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання «28» лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	17.06.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Кирило ПРИТУЛА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анна СОРОКА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА..... 7

1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємств 7

1.2. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств... 14

1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств..... 21

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ПРАТ «КИЇВСТАР»..... 30

2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства..... 30

2.2. Аналіз ринкової позиції та конкурентного середовища ПрАТ «Київстар»..... 36

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар»..... 41

РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЙНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО

КОНКУРЕНТНОЇ СТІЙКОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР»..... 48

3.1. Оптимізація механізму управління тарифної політики ПрАТ «Київстар»..... 48

3.2. Стратегії покращення конкурентної стійкості ПрАТ «Київстар» за рахунок цифрової трансформації..... 53

ВИСНОВКИ..... 61

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 64

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність даної теми дослідження зумовлена тим, що глобалізаційні процеси постійно посилюються, результатом чого є ускладнення бізнес середовища діяльності підприємства, передусім це загострення конкуренції на ринку та поява нових загроз. З цього випливає необхідність пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проблеми шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства знайшли своє відображення у численних публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Основні підходи до методології дослідження конкуренції та конкурентоспроможності та також механізму управління закладені в працях таких науковців як І. Ансофф, П. Хейне, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Й. Шумпетер, Р. Фатхутдінов так і відчинених фахівців Т. Халімон, А. Сороки, Н. Євтушенко, О. Гудзь та інших.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження механізму управління конкурентною стійкістю компанії.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі **завдання**:

- розглянути економічну сутність конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати існуючі підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- визначити особливості управління конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати впливу чинників на конкурентоспроможність підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства ПрАТ «Київстар»;

- визначити основні шляхи оптимізації конкурентоспроможності підприємства;
- реалізувати та оцінити запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об’єктом кваліфікаційної бакалаврської роботи є механізм управління конкурентної стійкості компанії ПрАТ «Київстар».

Предметом кваліфікаційної бакалаврської роботи є вплив факторів конкурентоспроможності на управління підприємства ПрАТ «Київстар»

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження: аналіз літературних джерел, порівняльний аналіз, аналіз та синтезу, оцінка ефективності, графічне подання результатів та SWOT-аналіз.

Інформаційною базою дослідження. Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських і зарубіжних фахівців у сфері конкурентоспроможності та управлінні компанією, статистичні дані Державної служби статистики України, Інтернет-джерела, фінансові звіти ПрАТ «Київстар».

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота, зміст якої викладено на 73 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 82 найменувань, та містить 14 таблиць і 8 рисунка.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємств

Конкуренція на внутрішньому та світовому ринках посилюється через інтенсивні інтеграційні процеси, розвиток зовнішньої торгівлі та інші фактори. Для успішного ведення бізнесу підприємства повинні мати адаптивний менеджмент, здатний швидко реагувати на зміни. Це необхідно не тільки для досягнення лідерських позицій у галузі, а й для забезпечення виживання в умовах конкурентної боротьби. Важливо постійно проводити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, вдосконалюючи управлінські процеси щодо конкурентоспроможності підприємства, а також здатність вибирати найефективніші методи оцінки конкурентоспроможності на ринку.

Об'єктивна оцінка конкурентоспроможності має бути основою для розробки маркетингової стратегії — системи маркетингових заходів, що допомагає компанії досягти своїх цілей у довгостроковій перспективі. Це вимагає комплексного підходу до аналізу маркетингових, виробничих, фінансових та економічних аспектів діяльності підприємства.

У контексті розвитку ринкових відносин в Україні, конкурентоспроможність стає ключовим фактором успіху бізнесу та економічної безпеки. Конкуренція, як основна складова ринкової економіки, нині є однією з найбільш значущих економічних категорій. Механізми формування ефективних підходів до вибору конкурентних переваг мають важливе значення в умовах сучасної економічної ситуації [25, с. 102, 44].

У наукових працях немає єдиного загальновизнаного визначення конкуренції, тому доцільно дослідити найбільш поширені її тлумачення,

запропоновані відомими вченими. Слово «конкуренція» має латинське коріння, походячи від слова «concurrentia», що означає змагання або зіткнення. Згідно з класифікацією Ф. Шерера і Д. Росса, критерії конкуренції можна поділити на три основні типи: поведінковий, структурний та функціональний. Поведінковий тип розглядає конкуренцію як боротьбу за грошові кошти споживачів шляхом задоволення їх потреб. Структурний підхід аналізує ринкову структуру для визначення рівня свободи продавців і покупців, а також можливість доступу до ринку. Функціональне трактування конкуренції зводиться до суперництва між новими та старими гравцями ринку. А. Сміт трактував конкуренцію як беззмови суперництво між продавцями та покупцями за найбільш вигідні умови торгівлі товаром, де основним методом конкурентної боротьби він вважав маніпуляцію цінами [32, 45].

Як видно з наведеного трактування, змагання є одним із основних способів підвищення продуктивності праці та ефективності виробничих процесів. Відповідно до неокласичної теорії, поведінкове тлумачення конкуренції пов'язується з боротьбою за обмежені економічні ресурси. Суть цього підходу полягає в тому, що більшість ресурсів є обмеженими, оскільки їх кількість не відповідає потенційно високому попиту. П. Хейне стверджує, що «конкуренція — це прагнення якнайкраще задовольнити вимоги доступу до обмежених благ» [22, с. 73].

Окрім поведінкового трактування, широко поширене також структурне розуміння конкуренції. Це трактування ґрунтується на роботах таких вчених, як А. Курно, Дж. Робінсон та Е. Чемберлен, які заклали основи сучасних понять конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та монополії. Згідно з цим підходом, конкуренція аналізується через призму структури ринку та умов, що на ньому домінують. К. Макконел і С. Брю визначають конкуренцію як ситуацію на ринку, де існує велика кількість незалежних продавців і покупців, які мають можливість вільно входити в ринок і виходити з нього. А. Портер, у свою чергу,

підкреслює, що конкуренція — це динамічний процес, який постійно розвивається, створюючи нові товари, маркетингові стратегії, виробничі процеси та ринкові сегменти [29, с. 586; 43].

Функціональний підхід до конкуренції полягає в описі її ролі в економічному процесі. Важливо зазначити, що саме конкуренція змушує підприємства постійно шукати нові підходи до розробки продукції, її асортименту та обсягів виробництва. Вона сприяє виробництву високоякісної продукції, розвитку науково-технічних інновацій, а також відповідає на потреби споживачів, стимулюючи розвиток новітніх інформаційних систем і технологій. З іншого боку, конкуренція може призводити до економічної нестабільності, спричиняти інфляцію, безробіття, а також банкрутства підприємств.

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція визначається як «змагання між суб'єктами господарювання з метою досягнення переваг завдяки власним досягненням, що дозволяє споживачам і підприємствам вибирати між кількома продавцями та покупцями, при цьому жоден суб'єкт господарювання не має можливості одноосібно визначати умови торгівлі на ринку» [13, с.12].

Однак слід відзначити, що цей закон не охоплює поняття «конкурентоспроможність», а також у ньому не згадуються методики розрахунку показників конкурентоспроможності для суб'єктів господарювання. Трактуювання категорії «конкуренція», запропоноване різними вченими, представлено в таблиці. 1.1.

Вперше конкуренцію як силу, здатну встановлювати та регулювати ринкову рівновагу, визначив А. Сміт. У своєму дослідженні він розглядав конкуренцію як боротьбу за найкращі умови купівлі-продажу між покупцями та продавцями. Адам Сміт зазначав, що конкуренція серед покупців виникає через скорочення пропозиції, що призводить до гонитви за обмеженим товаром, внаслідок чого ціни зростають. Натомість, при

надлишку пропозиції, конкуренція з'являється між виробниками, які намагаються позбутися надлишку продукції, знижуючи ціни.

Таблиця 1.1

Тлумачення сутності «конкуренція»

Автор, джерело	Тлумачення
Адамик В.А.	«Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети»
Грецький Р.	«Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці»
Панасенко Д.А.	«Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників»
Мочерний С.В.	«Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний дохід країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти»
Пуцентейло П.Р.	«В розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці»
Рудницька М.О.	«Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності»
Філюк Г.М.	«Процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб»

Джерела: складено автором на основі [1, 5, 7, 27, 30, 35, 40]

Конкуренція, діючи через попит, пропозицію та ціни, є невід'ємною частиною господарського механізму. Й. Шумпетер визначає конкуренцію як суперництво між старим і новим, зокрема через інновації.

Разом з поняттям «конкуренція» варто також розглядати поняття «конкурентоспроможність». Вона виявляється лише в умовах конкуренції та відповідних економічних умовах. У країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії різних факторів, що виникають у процесі об'єктивного розвитку продуктивних сил. Ці фактори відображаються в політиці компаній, спрямованій на покращення товарів, підвищення їх якості, боротьбу за частку ринку та досягнення прибутку. Конкурентоспроможність є багатогранним поняттям,

яке широко застосовується як в економічному аналізі, так і на практиці [34, 46].

Основою розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який запропонував теорію конкурентної переваги. Згідно з цією теорією, конкурентоспроможність підприємства можна оцінювати в межах групи підприємств, що належать до однієї галузі.

Г.М. Скудар продовжив ідеї М. Портера, зазначаючи, що конкурентоспроможність є багатогранною економічною категорією, яку можна аналізувати на рівні товару, виробника, галузі або країни. Він також підкреслює, що конкурентоспроможність визначається економічними, соціальними та політичними факторами, які впливають на позицію країни або товаровиробника як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [31, с. 31].

У глобальній економіці конкурентоспроможність можна також розглядати як здатність країни або підприємства успішно конкурувати на внутрішньому ринку та на ринках інших країн.

Професор В. Андріанов вважає, що показник конкурентоспроможності країни включає конкурентоспроможність товарів, виробників та галузей. Загалом, її можна визначити як здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари та послуги, які відповідають міжнародним стандартам [2, с. 39].

Спираючись на наведену інформацію, можна виокремити три основні рівні управління конкурентоспроможністю:

- Мікрорівень — управління конкурентоспроможністю товарів і підприємств.
- Мезорівень — управління конкурентоспроможністю галузей і кластерів.
- Макрорівень — управління конкурентоспроможністю територій, регіонів і країн.

Конкурентоспроможність країни залежить від конкурентоспроможності її регіонів, що, в свою чергу, визначається станом підприємств у відповідних галузях цього регіону. Отже, конкурентоспроможність галузі на рівні регіону є агрегованим показником конкурентоспроможності її підприємств. Тому відправною точкою для нашого дослідження буде визначення конкурентоспроможності на рівні підприємства.

Наразі існує безліч трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства», але відсутнє єдине визначення. Одна група дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств безпосередньо залежить від характеристик їх продукції. Інші вчені орієнтуються на ефективність виробничих процесів, стратегічне планування, здатність підприємства впроваджувати нові технології та боротися з конкурентами на ринках.

Для оцінки конкурентоспроможності використовуються різні поняття, запропоновані видатними вченими, такі як: порівняльні переваги, порівняльні витрати, конкурентні переваги, чинники управління і продуктивності використання ресурсів, а також конкурентний статус фірми [19, с. 25].

Огляд останніх досліджень і публікацій дає змогу сформулювати різні трактування категорії «конкурентоспроможність», які запропоновані відомими авторами. Перелік цих трактувань подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Тлумачення сутності «конкурентоспроможність»

Автор, джерело	Визначення конкурентоспроможність
С. І. Ожогов	«Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам»
В. П. Грошев	«Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію»
В. Стівенсон	«Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»

Продовження таблиці 1.2

Портер, Майкл	«Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні із присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин. Оцінка цієї властивості дозволяє виділяти високу, середню низьку конкурентоспроможність»
П. В. Забелін, Н. К. Моїсєєва	«Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком»
Б. А. Райзберг	«Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів»
Р. А. Фатхутдінов	«Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на конкретному ринку»
В. Є. Хруцький, І. В. Корнєєва	«Конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника»
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна	«Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів»

Джерела: складено автором на основі [34]

Різні підходи авторів до визначення поняття конкурентоспроможності мають певні розбіжності, що можна пояснити складністю та багатогранністю цього поняття, а також такими аспектами:

а) ототожненням конкурентоспроможності підприємства з конкурентоспроможністю продукції чи послуг;

б) масштабами аналізу конкурентоспроможності: продукції, підприємства, галузі, країни (на регіональному, національному, світовому ринку);

в) заміною одного поняття на інше (конкурентний статус, конкурентний рівень);

г) акцентом на окремі складові конкурентоспроможності підприємства, такі як конкурентоспроможність виробничо-збутового, фінансового, трудового потенціалу.

Таким чином, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства формується на основі характеристик його продукції, адже саме через власні товари, роботи чи послуги організація визначає свою позицію на ринку. Це важливий чинник, проте недостатній, оскільки він є лише одним з напрямків створення конкурентних переваг підприємства.

1.2 Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств

Сьогодні для ефективного функціонування підприємства оцінка його конкурентоспроможності є необхідною умовою. Як процес виявлення сильних та слабких сторін, вона дозволяє максимально покращити діяльність підприємства та виявити його приховані потенційні можливості. Оцінка конкурентоспроможності також є важливим етапом при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності та виході на міжнародні ринки. Однак навіть на внутрішньому ринку підприємства стикаються з конкуренцією з боку іноземних компаній, що зумовлено загостренням процесів глобалізації. У зв'язку з цим вимоги до процедури оцінки конкурентоспроможності постійно зростають [8].

Питання оцінки конкурентоспроможності підприємства неодноразово розглядалося як у окремих наукових публікаціях, так і в фундаментальних дослідженнях, зокрема [6,12,14,18], але до сьогодні не розроблена єдина методика для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Основною метою показника конкурентоспроможності є відображення ключових результатів діяльності підприємства, потенціалу всіх його підрозділів, а також здатності оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Мета оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає у виявленні і оцінці факторів, які впливають на сприйняття підприємства та його продукції споживачами, а також дають можливість підприємству

конкурувати з іншими виробниками і вигравати цю конкуренцію. Конкурентоспроможність підприємства можна оцінити лише шляхом порівняння його умов, ресурсів і результатів діяльності з аналогічними показниками підприємств-конкурентів.

Конкурентний аналіз має на меті виявлення можливостей, загроз та стратегічних невизначеностей, які можуть виникнути через дії конкурентів на ринку. Першим кроком є визначення основних і потенційних конкурентів. Далі проводиться більш детальне вивчення різних аспектів їхньої діяльності: місії, цілей, стратегій, сильних і слабких сторін.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують такі показники, як економічний потенціал (активи, основний капітал, обсяг продажів, прибуток, рентабельність тощо); збутовий потенціал (асортимент продукції, товарні запаси, рівень автоматизації та технологій у процесі збуту і т.д.); репутація підприємства і виконання договірних зобов'язань; фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу та ін.); організаційна структура; менеджмент організації, кваліфікація її керівництва, ринкова стратегія та інші аспекти.

Один із підходів до оцінки конкурентоспроможності базується на теорії конкурентних переваг, розробленій М. Портером [28]. Конкурентна перевага визначається як унікальні характеристики товару або бренду, а також відмінності у розвитку та функціонуванні підприємства порівняно з іншими аналогічними організаціями, що дозволяє досягати успіху у конкурентній боротьбі. Формування набору конкурентних переваг підприємства повинно ґрунтуватися на комплексному підході, який охоплює всі сфери господарської та управлінської діяльності організації.

Існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку. Для кожного конкретного випадку важливо застосовувати диференційований підхід, враховуючи специфіку галузі та потреби цільового споживача.

Кожен метод оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку має свої переваги і недоліки, які, зокрема, докладно розглянуті в дослідженнях Т. В. Андросова [3]. Для отримання найповнішої інформації про конкурентоспроможність підприємства доцільно використовувати комбінацію кількох методів оцінки. Однак застосування багатьох з них обмежується труднощами у зборі необхідних даних, відсутністю висококваліфікованих фахівців з відповідною підготовкою для проведення таких досліджень та іншими факторами.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства [11, 24, 36]

Ознаки класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
За формою представлення результатів	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів

Продовження таблиці 1.3

За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерела: складено автором на основі [11], [24], [36]

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства зазвичай включають розрахунок відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень основних показників за різними аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), з подальшим об'єднанням їх в групові та інтегральні показники. Ці методи допомагають оцінити реальні шанси підприємства в конкурентній боротьбі за стратегічні зони і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Проте деякі кількісні методи включають вагові коефіцієнти, що визначаються експертами, що може призводити до певного рівня суб'єктивізму.

Якісні методи оцінки, як правило, мають низький рівень математичної формалізації і базуються на експертних оцінках. Вони не дозволяють використовувати оцінку конкурентоспроможності для детального аналізу і можуть бути менш науково строгими, оскільки є більш суб'єктивними і умовними. Однак ці методи достатньо гнучкі і можуть оцінити реальні факти, якщо використовується достовірна інформація.

Матричні методи передбачають використання таблиць для організації елементів за певними ознаками, часто у вигляді двовимірних матриць, що мають вигляд координатних систем. Суть методу полягає в оцінці діяльності підприємства з точки зору маркетингових аспектів. При наявності достовірних даних про обсяги продажу можна отримати точну оцінку конкурентоспроможності. Основною перевагою матричних методів є їхня простота, але вони обмежені кількістю характеристик для оцінки, не враховують причини, а також не завжди можуть правильно оцінити темпи зростання ринку і ринкову частку підприємства.

Загалом, класифікація методів показує, що в залежності від категорії, один і той самий метод може належати до кількох груп. На практиці ці методи взаємопов'язані і часто використовуються в комплексі. Крім того, застосування «якісної діагностики» допомагає виявити стратегічні позиції підприємства та його конкурентні переваги, що служить основою для формулювання альтернативних стратегій розвитку бізнесу.

Окрім загальної класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, науковці також пропонують визначити певні групи методик. Зокрема, короткий опис кожного з п'яти методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, запропонованих Л. А. Костюком:

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою:

Цей метод базується на визначенні частки підприємства на ринку порівняно з його конкурентами. Чим більша ринкова частка, тим вищою є конкурентоспроможність підприємства. Оцінка здійснюється через аналіз продажів, частки ринку та позиції підприємства серед конкурентів.

Матричні методи:

В основі матричних методів лежить побудова двовимірних матриць, де оцінюються різні аспекти діяльності підприємства, такі як ринкова частка, темпи зростання, рівень ризиків тощо. Це дозволяє візуалізувати конкурентні позиції і розробити стратегії для поліпшення конкурентоспроможності.

Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції:

Ці методи ґрунтуються на принципах економічної теорії ефективної конкуренції, яка передбачає, що конкуренція на ринку є стимулом для оптимізації виробничих процесів та поліпшення якості товарів чи послуг. Оцінка конкурентоспроможності здійснюється через порівняння з конкурентами в рамках ринкових умов.

Методи, засновані на теорії якості товару:

Оцінка конкурентоспроможності проводиться через аналіз якості продукції підприємства, оскільки товар, що відповідає високим стандартам якості, має перевагу на ринку. Ці методи включають порівняння характеристик продукції з товарами конкурентів, а також врахування споживчих вимог.

Інтегральні методи:

Інтегральні методи об'єднують різні фактори та показники, такі як фінансові, ринкові, технологічні й інші аспекти діяльності підприємства. За допомогою цих методів можна отримати загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства, комбінуючи окремі показники в єдиний інтегральний індекс [20].

О. Є. Сомова в своєму дослідженні пропонує п'ять основних груп методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які різняться за підходами до аналізу. Ось короткий опис кожної з цих груп:

Методи, що базуються на описі конкурентної боротьби:

Ці методи зосереджуються на оцінці процесу конкуренції на ринку. Вони оцінюють динаміку конкурентних сил, стратегій підприємств та їх взаємодію на ринку, а також роль інновацій і маркетингових стратегій у досягненні конкурентних переваг.

Для оцінки використовуються оцінки та думки експертів у галузі. Оцінка конкурентоспроможності здійснюється шляхом збору думок фахівців, які враховують різні фактори, що впливають на ринкову позицію підприємства. Ці методи дозволяють врахувати суб'єктивний досвід і аналітичні оцінки фахівців, проте можуть бути схильними до суб'єктивізму.

Методи оцінки конкурентоспроможності товару та підприємства:

Цей підхід зосереджується на оцінці конкурентоспроможності конкретного товару або підприємства в цілому. Для товару це включає оцінку якості, ціни, надійності тощо. Для підприємства — оцінку таких характеристик, як ефективність управління, інноваційність і стратегічні ресурси.

Методи, засновані на розрахунку інтегрального коефіцієнта за фінансовими і техніко-економічними показниками:

Ці методи включають розрахунки, які дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за допомогою різних фінансових і технічних показників, таких як рентабельність, ефективність витрат, інвестиційна привабливість тощо. Інтегральні коефіцієнти дають змогу отримати комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу рентабельності, грошових потоків і вартості бізнесу:

Ці методи фокусуються на фінансових аспектах підприємства. Вони аналізують рентабельність, грошові потоки та загальну вартість бізнесу як індикатори конкурентоспроможності. Вартість бізнесу часто використовується як ключовий критерій для визначення здатності підприємства підтримувати і підвищувати свою конкурентоспроможність (рис. 1.1).

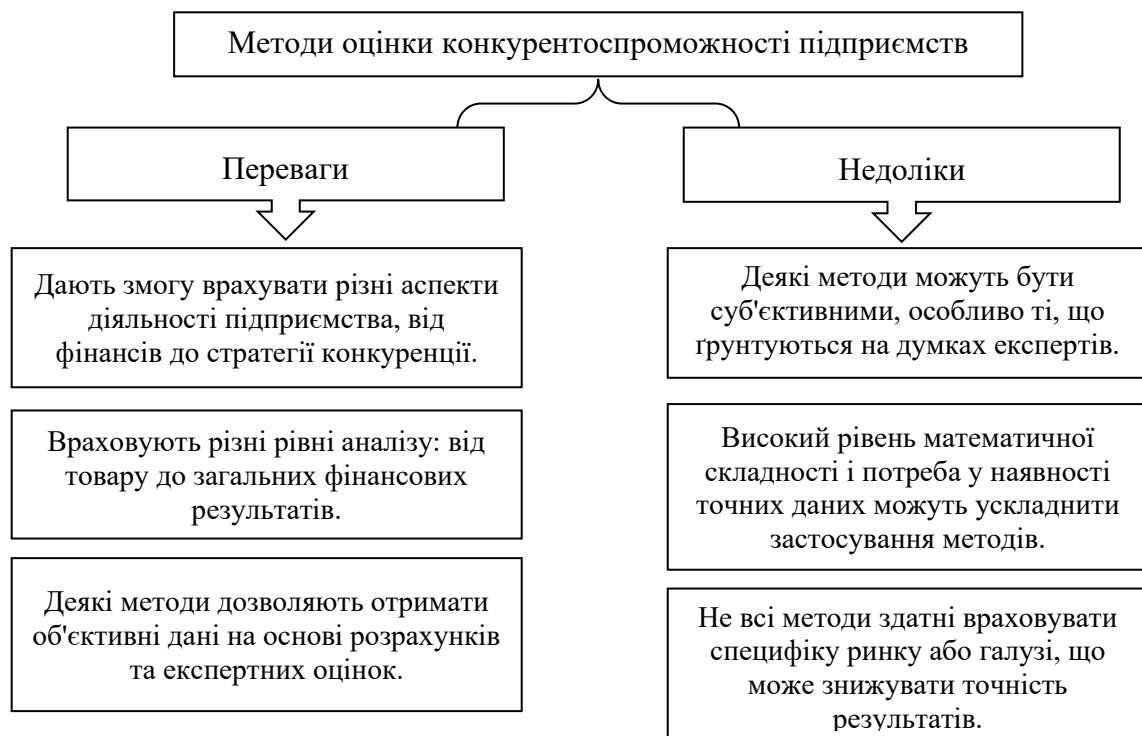


Рис. 1.1. Переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [11]

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є ключовим елементом для його ефективного функціонування в умовах сучасної економіки. Такий процес дозволяє не лише визначити сильні та слабкі сторони підприємства, але й здійснити комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на його позицію на ринку.

Завдяки оцінці конкурентоспроможності підприємства можна реалізувати наступне:

- Ідентифікувати ключові переваги підприємства, які дозволяють йому виділятися серед конкурентів і мати конкурентні переваги на ринку.
- Виявити слабкі місця підприємства, що дозволяє вчасно вжити необхідних заходів для покращення його ефективності.
- Розробити стратегії розвитку та поліпшення показників підприємства для забезпечення його довгострокового успіху.
- Розкрити потенціал підприємства для входу на нові ринки або оптимізації існуючих бізнес-процесів.
- Визначити можливості для інновацій і впровадження нових технологій, що здатні підвищити конкурентоспроможність у майбутньому.

Узагальнюючи, оцінка конкурентоспроможності підприємства не тільки допомагає приймати обґрунтовані рішення, але й служить основою для побудови стратегії і забезпечення стабільного зростання в умовах змінного ринкового середовища.

1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств

Управління конкурентоспроможністю підприємства є не лише важливою теоретичною, а й практичною задачею в умовах швидких змін на ринку. Справді, зростання конкуренції, глобалізація ринків, зміни в економічному, технологічному та соціальному середовищі роблять цю проблему надзвичайно актуальною для будь-якого підприємства.

Можемо виділити ключові аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства:

Цілеспрямованість і комплексність: Управління конкурентоспроможністю є стратегічним процесом, що охоплює не лише поточну діяльність підприємства, але й орієнтується на довгострокові перспективи. Це вимагає комплексного підходу, який включає всі сфери діяльності: від виробництва і маркетингу до фінансів і людських ресурсів.

Аналіз та адаптація до змін зовнішнього середовища: Урахування змін у макроекономічному середовищі, політиці, технологіях та споживчих перевагах — це невід'ємна частина управлінського процесу. Щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємство повинно постійно аналізувати ринкові тренди та адаптувати свої стратегії.

Розвиток та підтримка конкурентних переваг: Успіх на ринку досягається через постійне вдосконалення продуктів і послуг, покращення внутрішніх процесів, впровадження інновацій. Всі ці дії допомагають зміцнювати конкурентні переваги підприємства, що, в свою чергу, забезпечує стійке становище на ринку.

Орієнтація на майбутнє: Як ви правильно зазначили, управління конкурентоспроможністю підприємства повинно бути орієнтоване на майбутні зміни. В умовах постійних економічних коливань і технологічних змін підприємство не може покладатися лише на наявні ресурси. Тому важливо інвестувати в розвиток нових технологій, нових продуктів і ринків.

Необхідність стійкої системи управління: Ефективна система управління конкурентоспроможністю є гарантією стабільності підприємства в умовах глобальних змін. Таке управління повинно включати постійний моніторинг ринкових умов, оцінку конкурентів, виявлення можливостей для зростання та зменшення ризиків.

Важливістю для підприємства - успішне управління конкурентоспроможністю допомагає не тільки зберегти свою позицію на ринку, а й активно розвивати підприємство, підвищувати його ефективність,

знижувати витрати і забезпечувати інноваційне зростання. Тому питання управління конкурентоспроможністю не можна ігнорувати, особливо в умовах глобалізації та високої конкуренції.

На думку Р. А. Фатхутдінова, управління конкурентоспроможністю підприємства включає виконання загальних функцій управління, спрямованих на розробку стратегії та політики у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів. Це охоплює також встановлення цілей і відповідальності у цій сфері та реалізацію їх через планування, оперативне управління та забезпечення підвищення конкурентоспроможності в межах певної системи [38].

Згідно з дослідженнями Сисоєвої, Франіва, Коваля та Русина-Гриника, управління конкурентоспроможністю підприємства є відкритою системою, що має чітко визначені входи та виходи. Вона складається з двох основних компонентів: керівної та керованої системи.

Керівна система включає всі елементи, що забезпечують процес управління конкурентоспроможністю підприємства. Це можуть бути організаційні структури, керівництво підприємства, менеджери та їх роль у визначенні стратегій і прийнятті управлінських рішень.

Керована система включає елементи, що безпосередньо залучені у виробничу, господарську, комерційну та інші види діяльності підприємства. Вони визначають виконання завдань, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності на операційному рівні [10].

В таблиці 1.4 представлено детальніше концепцію управління підприємством.

Таблиця 1.4

Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства

Перелік	Короткий опис
Мета управління	визначення головної мети, якої підприємство прагне досягти в умовах конкурентної боротьби (наприклад, зростання частки ринку, підвищення прибутковості, вдосконалення продукції).
Об'єкт управління	це конкретні сфери, які підлягають управлінню. Це можуть бути конкурентоспроможність товарів, продуктивність праці, ефективність виробничих процесів, маркетингова діяльність тощо.

Продовження таблиці 1.4

Суб'єкт управління	це органи управління підприємства, що беруть на себе відповідальність за ухвалення рішень, здійснення контролю та коригування стратегій. Це можуть бути керівники різних рівнів, департаменти, стратегічні підрозділи.
Методологія управління	сукупність наукових принципів і підходів, які лежать в основі управлінських рішень, використання яких дозволяє забезпечити досягнення поставлених цілей. Включає аналіз ринку, розробку планів, впровадження інновацій, використання сучасних технологій та інструментів.
Принципи управління	основні орієнтири, яких слід дотримуватись при управлінні конкурентоспроможністю. Це можуть бути принципи адаптації до змін, гнучкості, системності, орієнтації на клієнта, постійного вдосконалення тощо.
Процес управління	це сукупність дій, спрямованих на досягнення цілей. Включає в себе планування, організацію, мотивацію, контроль та аналіз результатів.
Функції управління	конкретні завдання та обов'язки, які виконуються для досягнення поставлених цілей. Це можуть бути функції аналізу конкурентного середовища, стратегічного планування, контролю якості, розвитку інноваційних технологій

Джерело: доповнено автором на основі [10].

Таким чином, концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на інтеграції різних елементів управління та застосуванні ефективних підходів до моніторингу і розвитку конкурентних переваг. Важливою є тісна взаємодія між керівною та керованою системами, що забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства в умовах змінюваного зовнішнього середовища.

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає структурований і системний підхід до реалізації різних управлінських функцій, спрямованих на досягнення та підтримку конкурентних переваг. Це підхід, який орієнтований на управління не окремими елементами чи процесами, а на весь комплекс взаємопов'язаних заходів і функцій, що здійснюються в межах підприємства. У рамках цього підходу виділяються ключові управлінські функції, які забезпечують формування і підтримку конкурентоспроможності

Переваги процесного підходу до управління конкурентоспроможністю:

- Інтеграція всіх функцій управління для досягнення спільної мети – підвищення конкурентоспроможності.
- Адаптивність до змін зовнішнього середовища і внутрішніх процесів підприємства.
- Орієнтація на досягнення результату шляхом системної і комплексної роботи.
- Гнучкість і можливість коригування на всіх етапах управлінського процесу в разі виявлення проблем або змін у зовнішніх умовах.

Цей підхід дозволяє підприємству стати більш гнучким і ефективним у конкурентній боротьбі, забезпечуючи не тільки стабільну позицію на ринку, але й можливість для постійного зростання та розвитку.

Суб'єктивний і об'єктивний підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачають різні перспективи та акценти на аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища організації [24, С. 136-142].

Суб'єктивний підхід:

З точки зору суб'єктивного підходу, конкурентоспроможність підприємства визначається не лише його матеріальними ресурсами чи технічними показниками, а й ефективністю внутрішнього управління, організаційною культурою, стратегічним плануванням та адаптацією до змін. Такий підхід наголошує на важливості внутрішнього середовища підприємства, яке дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси і досягати високих результатів у конкурентній боротьбі.

До основних аспектів суб'єктивного підходу належать:

1. ефективність управління – успіх залежить від здатності керівництва приймати правильні управлінські рішення, здійснювати стратегічне планування та організовувати процеси;

2. організаційна культура та мотивація персоналу – наявність позитивної організаційної культури, яка сприяє інноваціям, командній роботі та постійному вдосконаленню;

3. гнучкість підприємства – здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та змінювати внутрішні процеси відповідно до нових вимог ринку;

4. стратегічне планування та інноваційна діяльність – наявність чіткої стратегії розвитку, впровадження нових технологій та інновацій, що сприяє довгостроковій конкурентоспроможності.

Об’єктивний підхід до конкурентоспроможності фокусується на реальних, вимірюваних факторах, таких як фінансові показники, технологічні можливості, ринкові частки, які визначають ефективність підприємства в умовах зовнішнього конкурентного середовища. Тут конкурентоспроможність виступає як результат взаємодії з зовнішніми контрагентами і ринковими силами.

До основних аспектів об’єктивного підходу належать:

1. Фінансові показники – рентабельність, обсяг продажів, фінансова стійкість підприємства, його здатність генерувати прибуток та залучати інвестиції.

2. Технічні і виробничі можливості – наявність сучасних технологій, ефективність виробничих процесів, здатність забезпечити високу якість продукції.

3. Ринкова позиція – частка на ринку, рівень конкуренції, сприйняття бренду споживачами.

4. Взаємовигідні відносини з контрагентами – партнерства, поставки, взаємодія з постачальниками і клієнтами, які сприяють розвитку підприємства [24, 136-142].

Суб’єктивний підхід зосереджує увагу на внутрішніх факторах підприємства, таких як організація управління, культура і стратегія, що дозволяє будувати ефективні взаємини і адаптуватися до змін.

Об'єктивний підхід акцентує увагу на зовнішніх чинниках, таких як ринкові позиції, фінансові та технічні ресурси, які можуть бути виміряні та порівняні з конкурентами.

Таким чином, комплексне поєднання суб'єктивного та об'єктивного підходів дозволяє створити більш повну картину конкурентоспроможності підприємства, поєднуючи внутрішню ефективність управління з реальними можливостями на ринку.

Система конкурентних стратегій підприємства є важливим елементом для досягнення успіху в умовах жорсткої конкуренції. Вона охоплює низку стратегій, які допомагають підприємству адаптуватися до змін у конкурентному середовищі та забезпечити стабільне становище на ринку. Розглянемо основні стратегії, що складають систему конкурентних стратегій підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: доповнено автором на основі [31].

Ці стратегії не є незалежними одна від одної, а взаємодіють та підтримують одна одну. Наприклад, стратегія надбання конкурентних переваг може бути реалізована через забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а стратегія конкурентної поведінки може використовувати стратегію надбання переваг як базу для більш агресивної реакції на конкурентів [9, С. 42-46].

Таким чином, ці стратегії формують єдину систему, яка сприяє підприємству у досягненні довгострокового успіху та стабільної конкурентної позиції на ринку, враховуючи змінювані умови конкуренції.

Отже, в ході дослідження категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність» було виявлено, що різноманіття поглядів вчених з цих понять обумовлено їхньою складністю і багатогранністю. Багато авторів ототожнюють конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю продукції, що викликає розбіжності у трактуванні і в межах розгляду різних рівнів аналізу (від підприємства до глобального рівня ринку). Також досить часто спостерігається заміна понять, таких як конкурентний статус чи рівень, що також додає складнощів у визначеннях.

Результати проведеного аналізу наукових публікацій дозволяють зробити висновок, що оцінка конкурентоспроможності підприємства має різні аспекти, залежно від суб'єкта, який здійснює оцінку. Автори виділяють чотири основні типи суб'єктів оцінки конкурентоспроможності:

Споживачі – оцінюють конкурентоспроможність з точки зору задоволення своїх потреб і вимог.

Виробники – оцінюють конкурентоспроможність через призму ефективності виробництва, зниження витрат, забезпечення якості та ін.

Інвестори – визначають конкурентоспроможність через фінансові показники, перспективи росту, рентабельність і стабільність підприємства.

Держава – оцінює конкурентоспроможність підприємств з точки зору загальнонаціональних інтересів, економічної безпеки та розвитку економіки.

Важливим моментом є чітке розрізнення параметрів та показників конкурентоспроможності. Параметри – це в основному кількісні характеристики товарів або послуг, які відображають їхні властивості з точки зору конкурентоспроможності на ринку, при цьому враховуються специфічні галузеві особливості. Показники конкурентоспроможності – це набір критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що базуються на відповідних параметрах і дозволяють здійснити більш точне та об'єктивне порівняння з іншими конкурентами.

Таким чином, для забезпечення ефективної оцінки конкурентоспроможності підприємства важливо не лише правильно розмежувати параметри та показники, але й враховувати конкретні інтереси кожного з суб'єктів оцінки.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР»

2.1. Фінансово-економічна характеристика підприємства

Фінансово-економічний аналіз є одним із ключових інструментів оцінки ефективності діяльності підприємства. У випадку ПрАТ «Київстар», який є одним із лідерів телекомунікаційного ринку України, важливо проаналізувати основні показники доходів, витрат, інвестиційної активності, фінансової стійкості та прибутковості, щоб оцінити здатність компанії ефективно функціонувати в умовах турбулентного ринкового середовища.

Телекомунікаційна інфраструктура компанії є найбільш розгалуженою в країні. На кінець 2024 року вона включала понад 48 тисяч базових станцій, що забезпечують високоякісний зв'язок у всіх регіонах України. Довжина волоконно-оптичної мережі становить близько 44 тисяч кілометрів, а її пропускна спроможність перевищує 2400 Гбіт/с.

Компанія була заснована в 1994 році та з 1997 року надає послуги мобільного зв'язку. Головний офіс розташований у місті Києві. Єдиним акціонером ПрАТ «Київстар» є міжнародна телекомунікаційна група VEON, що має штаб-квартиру в Нідерландах.

Станом на 2025 рік компанія ПрАТ «Київстар» залишається провідним оператором мобільного зв'язку та одним з ключових постачальників фіксованого широкосмугового інтернету в Україні. Географія покриття охоплює всі обласні центри, значну кількість районних центрів та понад 28 тисяч сільських населених пунктів, включаючи основні транспортні артерії країни — національні та регіональні автошляхи, а також більшу частину прибережних територій річок і морів.

На сьогодні мобільними послугами компанії користуються понад 24,3 мільйона абонентів, а сервісами фіксованого доступу до інтернету під брендом «Домашній Інтернет» — понад 1,1 мільйона клієнтів.

Окрім базових телекомунікаційних послуг, компанія активно розвиває напрями цифрових інновацій. Зокрема, надаються комплексні рішення у сфері FMC (інтеграція мобільного та фіксованого зв'язку), послуги на основі Big Data, Інтернету речей (IoT), хмарних технологій, мобільних фінансових сервісів, а також платформа Open API під назвою «Київстар відкритий телеком». Частину з цих продуктів компанія реалізує у партнерстві з провідними гравцями IT-галузі, зокрема з Microsoft [57].

Варто також зазначити, що «Київстар» активно розвиває власну OTT-платформу (телебачення через інтернет), яка надає доступ до понад 350 телеканалів та 20 тисяч одиниць контенту, включаючи фільми й серіали.

ПрАТ «Київстар» – це компанія, яка понад два десятиліття є одним із провідних постачальників мобільного зв'язку, інтернету та цифрових послуг в Україні. З огляду на складну економічну ситуацію, спричинену військовими діями, інфляцією, коливанням курсу гривні та кібератаками, фінансова стійкість компанії набуває особливої ваги. У 2023 році компанія зуміла зберегти основні показники на досить високому рівні завдяки стратегічному управлінню витратами, діджиталізації бізнес-процесів та оптимізації капітальних інвестицій.

У 2023 році загальний дохід компанії становив 33,6 млрд грн, що на 8% більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про збереження високої клієнтської бази та стабільний попит на мобільний зв'язок і мобільний інтернет, навіть в умовах кризових явищ [69].

У таблиці нижче представлено динаміку основних доходів ПрАТ «Київстар» за останні три роки табл. 2.1

Таблиця 2.1.

Основний дохід ПрАТ «Київстар», 2021-2023 рр. млн грн

Рік	Загальний дохід	Зростання %
2021	28 700	+8,1 до 2020
2022	31 112	+ 8,4
2023	33 600	+ 8,0

Джерело: складено автором на основі [60].

Спробуємо відобразити динаміку доходів ПрАТ «Київстар», млн грн на рисунку 2.1



Рис.2.1. Динаміка доходів ПрАТ «Київстар», 2021-2023 рр. млн грн.

Джерело: побудовано автором.

Як видно з динаміки у 2023 році компанія «Київстар» продемонструвала позитивні фінансові результати:, а саме: доходи зросли на 8% до 33,6 млрд грн. EBITDA (маржа): збільшилась на 8,1% до 19,8 млрд грн. CapEx (інвестиції): вкладення у капітальні витрати зросли на 6,8% до 6,4 млрд грн.

Проте в I кварталі 2024 року спостерігалось зниження показників, доходи зменшились на 14,1% до 7,2 млрд грн. у відношенні з 2023 роком, через кібератаку та впровадження програми лояльності. EBITDA знизилась на 26,3% до 3,6 млрд грн за той самий період.

Також статистика показує кількість абонентів які також зменшилась на 1,9% до 23,9 млн. – все це викликано через кібератаку Джерело: доповнено автором на основі [59].

Таблиця 2.2.

Основні фінансові показники ПрАТ «Київстар» (2022–2024 pp.)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік (I кв.)	Зміна 2023/2022 (%)	Зміна I кв. 2024/2023* (%)
Доходи, млрд грн	31,1	33,6	7,2	+8,0%	–14,1% (I кв. до I кв.)
EBITDA, млрд грн	18,3	19,8	3,6	+8,2%	–26,3%
CapEx, млрд грн	6,0	6,4	2,3	+6,7%	+60,7%**
* Порівняння I кварталу 2024 року з I кварталом 2023 року. ** Зростання CapEx обумовлено підвищеними інвестиціями в безпеку після кібератаки 2023 року.					

Джерело: складено автором на основі [69]

Відобразимо дану таблицю основних фінансових показників в динаміці рис.2.2..

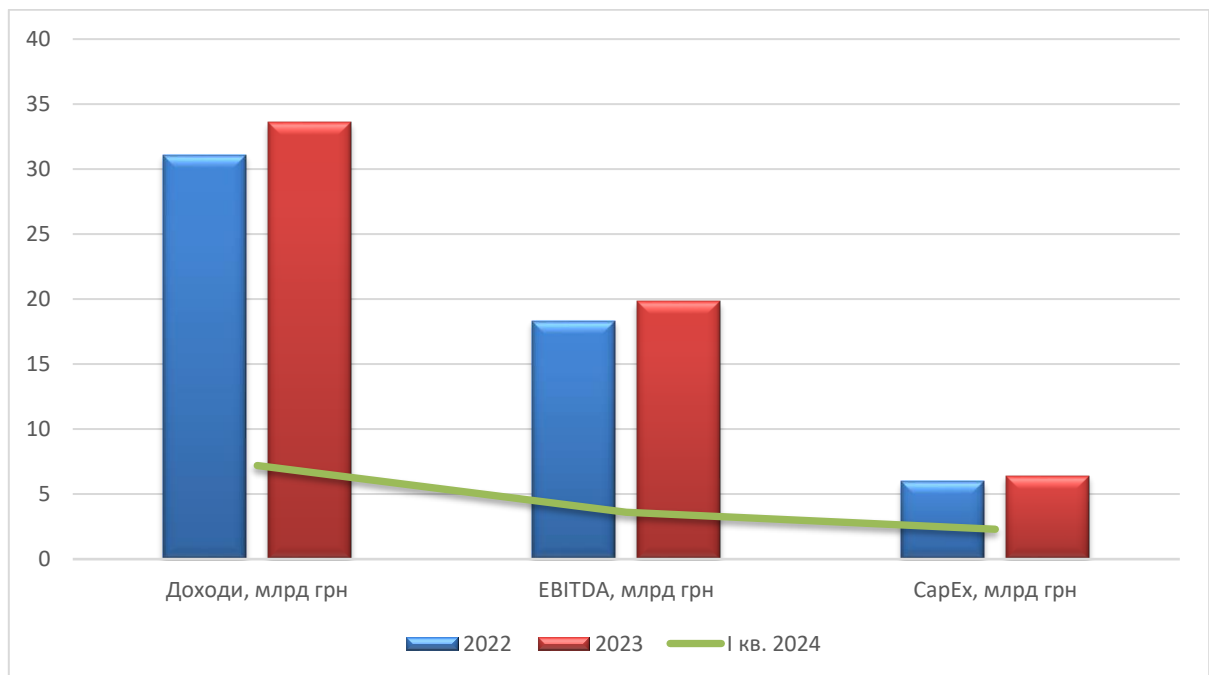


Рис. 2.2. Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «Київстар» (2022–2024 pp.)

Джерело: побудовано автором

Тані таблиці показують, що у 2023 році «Київстар» зберіг стійке зростання всіх основних фінансових показників у порівнянні з 2022 роком.

Відповідно у першому кварталі 2024 року компанія зазнала відчутного падіння EBITDA та доходів через масштабну кібератаку у грудні

2023 року, але збільшила капітальні інвестиції, що є ознакою активного відновлення.

Також ми бачимо позитивну динаміку CapEx, яка свідчить про готовність до модернізації інфраструктури, зокрема переходу до Open RAN та покращення кібербезпеки.

Водночас рентабельність за показником EBITDA (прибуток до вирахування податків, відсотків і амортизації) становила 19,8 млрд грн. Це дозволяє компанії підтримувати інвестиційний темп розвитку й забезпечувати сталий грошовий потік.

Щодо витрат, варто відзначити збільшення капітальних інвестицій (CapEx) на 6,8% у 2023 році – до 6,4 млрд грн. Основні напрямки інвестування включали розширення мережі, модернізацію обладнання, підготовку до впровадження 5G, а також посилення кіберзахисту.

Після масованої хакерської атаки у грудні 2023 року компанія була змушена переглянути інвестиційні пріоритети: зокрема, було виділено близько 90 млн доларів США на оновлення систем безпеки та IT-інфраструктури [60].

Спробуємо провести аналіз стан фінансових коефіцієнтів ПрАТ «Київстар» в період 2022–2023 рр. яку представимо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні фінансові коефіцієнти ПрАТ «Київстар» 2022–2023 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 рік	2023 рік	Тенденція
Рентабельність активів (ROA), %	Чистий прибуток / Активи × 100	17,5%	18,2%	+
Рентабельність капіталу (ROE), %	Чистий прибуток / Власний капітал × 100	31,4%	32,8%	+
Коеф. поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,79	1,84	+
Коеф. фінансової незалежності	Власний капітал / Усього активів	0,56	0,59	+
Коеф. загальної рентабельності, %	Чистий прибуток / Виручка × 100	26,3%	27,4%	+
Коеф. оборотності активів	Виручка / Активи	1,17	1,16	≈
EBITDA margin, %	EBITDA / Виручка × 100	58,8%	58,9%	≈

Джерело: побудовано автором

Для повного фінансового аналізу доцільно також розглянути рентабельність активів (ROA) і рентабельність власного капіталу (ROE).

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Активи} \times 100\% \quad (1)$$

$$2ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} \times 100\% \quad (2)$$

За умовними даними 2023 року млрд грн. можемо спостерігати наступне:

Чистий прибуток у 2023 році – 8,2 млрд грн

Загальна сума активів – 45 млрд грн

Власний капітал – 25 млрд грн

Розрахунки:

$$ROA = (8,2 / 45) \times 100\% \approx 18,2\%$$

$$ROE = (8,2 / 25) \times 100\% \approx 32,8\%$$

Ці показники є надзвичайно високими для телеком-сектору, що свідчить про високу ефективність використання ресурсів компанії.

Аналіз ліквідності та платоспроможності.

Одним із ключових показників є коефіцієнт поточної ліквідності:

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (3)$$

У 2023 році це становило:

Оборотні активи – 12,3 млрд грн

Поточні зобов'язання – 6,7 млрд грн

$$\text{Коефіцієнт ліквідності} = 12,3 / 6,7 \approx 1,84$$

Це свідчить про те, що компанія має достатньо ресурсів для покриття своїх короткострокових зобов'язань.

Отже, проведений аналіз показав, що ПрАТ «Київстар» утримує стабільні позиції у фінансово-економічному плані. Компанія демонструє позитивну динаміку доходів, високу рентабельність і здатність ефективно інвестувати кошти в інфраструктуру та цифрову трансформацію.

Однак виклики, пов'язані з кіберзагрозами, політичною нестабільністю та зниженням купівельної спроможності споживачів, потребують постійного коригування стратегії та фінансового планування. Подальше зростання можливе за рахунок інновацій, диверсифікації джерел доходів, впровадження 5G, хмарних сервісів та AI-рішень.

2.2. Аналіз ринкової позиції та конкурентного середовища ПрАТ «Київстар»

ПрАТ «Київстар» займає лідируючу позицію на телекомунікаційному ринку України, зокрема в сегменті мобільного зв'язку та широкосмугового інтернету. Станом на 2025 рік компанія обслуговує понад 24,3 мільйона абонентів мобільного зв'язку та понад 1,1 мільйона клієнтів фіксованого інтернету. За результатами 2022 року, «Київстар» продовжує утримувати значну частку ринку, що дозволяє йому бути на передовій серед операторів мобільного та фіксованого зв'язку в Україні.

Ринкова позиція компанії зміцнилася завдяки активній інвестиційній політиці та постійному розвитку інфраструктури. Компанія має найрозвиненішу в Україні мережу з понад 48 тисячами базових станцій та волоконно-оптичну мережу довжиною 44 тисячі кілометрів, що дозволяє забезпечувати високу якість зв'язку і надання інтернет-послуг.

Однак, незважаючи на сильну позицію на ринку, у 2022 році «Київстар» зазнав впливу нових викликів, зокрема через воєнний конфлікт, який змінив вимоги до телекомунікаційних послуг, а також змусив компанію адаптувати стратегію, зосереджуючи зусилля на відновленні зв'язку в зонах бойових дій і підтримці основних послуг для громадян, які постраждали від конфлікту.

Перед початком війни, ринок мобільного зв'язку України був насичений кількома великими операторами, серед яких найбільшими конкурентами «Київстар» були:

Vodafone Україна – один з найбільших операторів на ринку мобільного зв'язку, з акцентом на цінову політику та інноваційні технології.

Лайфселл – оператор, що позиціонує себе як доступний за ціною і пропонує спрощену модель обслуговування.

Інші оператори – зокрема, альтернативні провайдери широкосмугового інтернету та нові гравці, що намагаються увійти на ринок з різними нішевими пропозиціями.

«Київстар» є лідером на ринку мобільного зв'язку України з часткою понад 40% [59]. Основними конкурентами повторимося є Vodafone та lifecell. Згідно з матрицею Бостонської консалтингової групи (BCG), «Київстар» займає позицію «Зірки» завдяки високій частці ринку та темпам росту. Vodafone і lifecell перебувають у категоріях «Важкі діти» та «Собаки» відповідно, що свідчить про необхідність стратегічних змін.

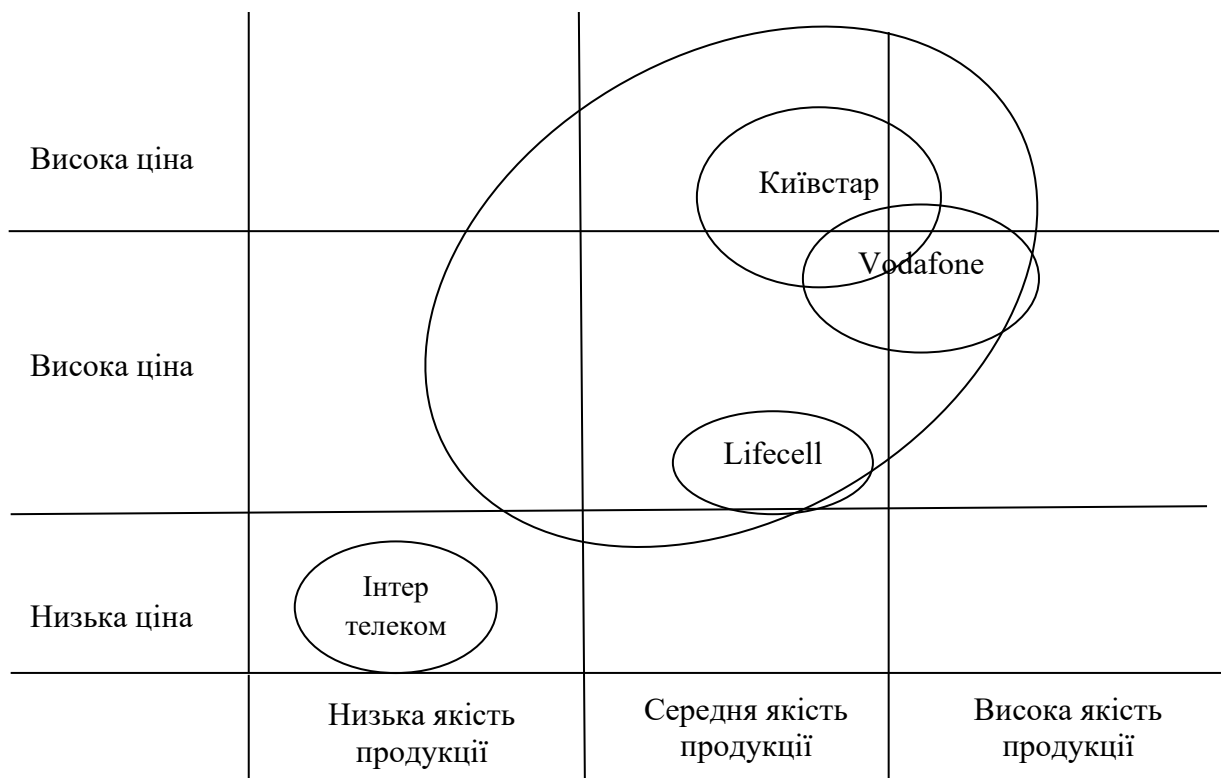


Рис.2.3. Карта стратегічних груп конкурентів ПрАТ «Київстар»

Джерело: складено автором

Значні переваги компанії Київстар має за рахунок впізнаваності та гарної репутації, клієнт їх асоціює з надійністю і якістю; відповідно при виборі компанії споживачі надають перевагу тій, яка має вищий імідж.

Таблиця 2.4.

Ринкові частки основних мобільних операторів України

№	Мобільний оператор	Ринкова частка (%)
1	Київстар	40+
2	Vodafone	~30
3	lifecell	~30

В динаміці це виглядає наступним чином рис. 2.4.



Рис. 2.4. Динаміка ринкової частки основних мобільних операторів України за 2023 рік.

Джерело: побудовано автором

Конкуренція між основними гравцями ринку була спрямована на наступне, як показує дослідження ukranews.com це:

- підвищення якості обслуговування, включаючи швидкість з'єднання, покриття та стабільність зв'язку;
- удосконалення тарифних планів та розширення спектру послуг, зокрема послуг FMC (конвергенція мобільного і фіксованого зв'язку);

➤ запуск нових цифрових сервісів, таких як хмарні рішення, IoT, Big Data, і розвиток OTT TV.

Проте початок війни серйозно вплинув на конкурентне середовище, оскільки основним пріоритетом для операторів стало не стільки збільшення частки ринку, скільки забезпечення стабільного зв'язку в умовах руйнування інфраструктури та економічної кризи.

З початком військових дій в Україні, ринок мобільного зв'язку та широкосмугового інтернету зіткнувся з низкою нових викликів, ми виділили три головних:

1. Зниження попиту на платні послуги: Багато громадян, особливо з районів, що постраждали від бойових дій, втратили доступ до стабільного доходу. Це змусило операторів переглянути свої тарифні плани та запропонувати користувачам знижки або безкоштовні послуги.

2. Пошкодження інфраструктури: Ракетні удари та інші руйнування інфраструктури призвели до тимчасових перерв у наданні послуг, особливо в тих регіонах, що знаходяться в зоні бойових дій. Оператори були змушені збільшувати інвестиції в відновлення інфраструктури, що забиало значну частину ресурсів.

3. Зростання потреби в мобільному інтернеті: У той час, як зв'язок став критично важливим для цивільних осіб, особливо в умовах війни, попит на мобільний інтернет зріс, оскільки люди використовували його не лише для зв'язку, але і для доступу до важливої інформації, координації гуманітарних ініціатив та підтримки бізнесу.

Попри всі труднощі, «Київстар» продовжував утримувати лідерські позиції на ринку завдяки кільком ключовим заходам, та саме:

– Відновлення інфраструктури: Одним з головних пріоритетів було швидке відновлення базових станцій та відновлення зв'язку у районах, де інфраструктура була зруйнована.

– Підтримка гуманітарних ініціатив: Компанія надавала безкоштовний мобільний інтернет для переселенців і гуманітарних

організацій, підтримувала урядові ініціативи щодо надання зв'язку на збройних територіях.

– Гнучкість тарифної політики: Компанія адаптувала свої тарифні плани для спрощення доступу до послуг для клієнтів, що опинилися в складних економічних умовах, пропонуючи безкоштовні або знижені пакети послуг.

У цей період основні конкуренти «Київстар» такі як: Vodafone та Лайфселл - також зіштовхнулися з подібними проблемами.

Vodafone Україна: Попри значні зусилля по відновленню мережі в постраждалих регіонах, компанія мала труднощі через обмежену кількість доступних ресурсів і необхідність ремонту великої кількості інфраструктурних об'єктів.

Лайфселл: Оператор стикнувся з проблемами забезпечення зв'язку в зонах бойових дій, що призвело до тимчасової втрати абонентів у деяких регіонах. Однак компанія також намагалася адаптувати свої послуги до нових умов, пропонуючи дешевші тарифи для підтримки лояльності клієнтів.

У 2021 році Київстар мав одну з найбільш збалансованих пропозицій за співвідношенням ціна/якість, особливо з огляду на безлімітний інтернет і наявність додаткових сервісів, таких як мобільне ТБ. У 2022 році компанія зосередилася на соціальній підтримці: частина послуг для внутрішньо переміщених осіб стала безкоштовною або зі знижкою. У 2023 році ціна зросла в середньому на 10–12%, однак додалося більше бонусних сервісів і збільшилася кількість хвилин на інші мережі.

У період 2021–2023 років усі мобільні оператори України поступово підвищували ціни на свої послуги, що було обумовлено як економічними факторами (інфляція, витрати на відновлення інфраструктури), так і необхідністю модернізації мереж. ПрАТ «Київстар» зберіг провідну позицію на ринку завдяки високій якості послуг, наявності розвиненої інфраструктури та активному впровадженню цифрових сервісів. Його

цінова політика залишалася конкурентоспроможною на фоні підвищення цін у галузі.

Після закінчення війни ринок мобільного зв'язку й широкосмугового інтернету відновиться, і конкуренція між основними операторами загостриться. Оператори будуть намагатися повернути колишній рівень попиту, покращити якість обслуговування і залучити нових клієнтів.

Проте для цього необхідно буде врахувати відновлення інфраструктури та зміни в попиті на послуги. Інноваційні послуги, такі як 5G, розширення IoT і цифрових рішень, ймовірно, стануть важливими інструментами для підтримки конкурентоспроможності в майбутньому.

Отже, повномасштабна війна в Україні суттєво змінила конкурентне середовище на телекомунікаційному ринку. Попри всі труднощі, ПрАТ «Київстар» вдало адаптувався до нових умов, зберігши лідерські позиції завдяки розвитку інфраструктури, підтримці соціальних ініціатив та гнучкості тарифної політики. Після закінчення війни ринок відновиться, і конкуренція між основними гравцями знову посилиться, але всі учасники повинні бути готові до нових викликів та потреб ринку.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар»

ПрАТ «Київстар» є найбільшим оператором мобільного зв'язку в Україні, що надає широкий спектр телекомунікаційних послуг. Протягом 2019–2024 років компанія активно розвивала свою інфраструктуру, впроваджувала нові технології та адаптувалася до змінюваних умов ринку. Цей період охоплює важливі етапи в історії компанії, включаючи адаптацію до воєнного стану та відновлення після значних кібератак.

Компанія «Київстар», що є частиною міжнародного холдингу VEON, продовжує активно інвестувати в розвиток телекомунікаційної інфраструктури України, зокрема в енергетичну стійкість мережі. З початку

повномасштабного вторгнення росії компанія інвестувала понад 1 мільярд доларів США в економіку України, зокрема у відновлення та розвиток телекомунікаційної інфраструктури, а також у нові технології.

Зокрема, «Київстар» встановив понад 2 300 генераторів та 113 000 акумуляторів, що дозволяє забезпечити безперервну роботу мережі навіть під час відключень електропостачання.

У лютому 2025 року на Mobile World Congress (MWC) компанія анонсувала запуск послуги супутникового зв'язку Direct to Cell, що дозволить забезпечити мобільний зв'язок у віддалених районах та під час кризових ситуацій.

Крім того, «Київстар» продовжує реалізовувати стратегію «4G повсюди», підключаючи нові населені пункти до швидкісного мобільного інтернету. У 2024 році компанія підключила до 4G ще 133 населених пункти, а загалом за рік швидкісний мобільний інтернет став доступним у 295 населених пунктах. Для забезпечення зв'язку критично важливих об'єктів компанія використовує 2 300 генераторів і планує придбати ще 848 промислових генераторів та 61,7 тисяч акумуляторів для підготовки мережі до роботи в осінньо-зимовий період [69].

У рамках інвестиційної програми на 2023–2027 роки «Київстар» планує залучити в економіку України 1 мільярд доларів США.

Нові цифрові сервіси компанії також демонструють позитивну динаміку. У другому кварталі 2024 року кількість абонентів, які користуються послугою Kyivstar TV, збільшилася на 51,7% порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Станом на кінець другого кварталу 2024 року понад 8 мільйонів клієнтів встановили мобільний застосунок Helsi для запису до медичних спеціалістів. Кількість користувачів цифрового сервісу самообслуговування «Мій Київстар» досягла 5 мільйонів.

Для оцінки забезпечення інформаційним технологіями ПрАТ «Київстар» використаємо метод SWOT – аналізу табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT – аналіз забезпечення інформаційними технологіями

ПрАТ «Київстар»

S – Strengths (сильні сторони)	W – Weaknesses (слабкі сторони)
1.Лідерство на ринку мобільного зв'язку України: – Найбільша кількість абонентів (понад 23 млн). – Широке покриття – понад 95% населення країни. 2.Розвинена інфраструктура: – Масштабна мережа базових станцій. – Інвестиції понад 2,6 млрд грн у модернізацію інфраструктури у 2024 році. 3.Розширення цифрової екосистеми – Успішне просування сервісів Helsi (медтех) та Kyivstar ТБ (стримінг). – Зростання користувачів цифрових послуг: +42% для ТБ, +8% для Helsi. 4.Фінансова стабільність: – Прибутки дозволяють компанії інвестувати навіть в умовах кризи. – Частина міжнародної групи VEON – доступ до глобальних інновацій.	1.Зниження кількості абонентів у 2024 році: – Втрата частини користувачів через війну, релокацію та деструкцію мережі. – Зменшення мобільної бази з 24,1 до 23,4 млн (-2,9%). 2.Залежність від фізичної інфраструктури: – Частина базових станцій постраждала під час бойових дій або атак. – Необхідність постійного ремонту та захисту мереж. 3.Кіберзагрози – Масштабна кібератака у грудні 2023 року виявила вразливості. – Витрати на відновлення і репутаційні ризики.
O – Opportunities (можливості)	T – Threats (загрози)
1.Розгортання 5G – Потенціал лідерства у впровадженні нових мобільних стандартів після запуску. – Інноваційні сервіси (AR/VR, індустріальний IoT). 2.Розвиток FinTech – Впровадження мобільних фінансових сервісів (гаманці, мікроплатежі, інтеграція з банками). – Високий попит на безконтактні фінансові рішення. 3.Розширення цифрових послуг – Освітні платформи, хмарні рішення, AI-помічники для бізнесу та користувачів. Державні програми цифровізації – Можливість партнерства з «Дією», МОЗ, Мінцифри.	1.Військові дії та ризики енергозабезпечення: – Пряма загроза функціонуванню мереж. – Збільшення витрат на резервне живлення, ремонту, безпеку. 2.Посилення конкуренції – Активне зростання lifecell та стабільна позиція Vodafone. – Агресивні маркетингові кампанії конкурентів. 3.Регуляторні виклики – Ліцензування 5G, правила захисту персональних даних, кіберзахист. – Податкове навантаження в умовах воєнної економіки. 4.Падіння купівельної спроможності – Клієнти переходять на дешевші пакети, зниження ARPU.

Джерело: розроблено автором

У другому кварталі 2024 року компанія також спільно з фондом «Повернись живим» започаткувала проєкт із забезпечення Повітряного командування «Південь» комплексними апаратними засобами зв'язку, виділивши на реалізацію 50 мільйонів гривень. Загалом у другому кварталі

2024 року «Київстар» сплатив до державного бюджету України понад 2,5 мільярда гривень податків, зборів та інших платежів.

Станом на вересень 2024 року «Київстар» обслуговував близько 23,3 мільйона абонентів мобільного зв'язку та понад 1,1 мільйона абонентів «Домашнього Інтернету». Компанія надає послуги з використанням широкого спектру мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 4G, Big Data, Cloud solutions, сервіси для кіберзахисту, цифрове ТБ та ін.

Проведений SWOT-аналіз показав в табл. 2.5, що «Київстар» має потужні конкурентні переваги, зокрема — широку зону покриття, сильну інфраструктуру, розвинені цифрові сервіси та високий рівень адаптивності до кризових умов. Основними викликами для компанії залишаються військові загрози, кібератаки та економічна нестабільність. У той же час, значний потенціал для зростання відкривається завдяки розвитку новітніх технологій (5G, супутниковий зв'язок), розширенню цифрових сервісів і активній співпраці з державою. Загалом, конкурентоспроможність компанії залишається високою, що дозволяє їй утримувати лідерські позиції на ринку телекомунікацій України.

Конкурентоспроможність організації може бути розглянута як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка виражає ступінь переваги сукупності показників його діяльності, котрі визначають успішність підприємства на певному ринку за певний проміжок часу у порівнянні із сукупністю показників конкурентів.

Протягом 2019–2024 років «Київстар» активно реалізовував стратегію «4G повсюди», спрямовану на розширення покриття та підвищення якості мобільного інтернету. У 2024 році компанія підключила до 4G ще 133 населених пункти, а загалом за рік швидкісний мобільний інтернет став доступним у 295 населених пунктах. Для забезпечення зв'язку критично важливих об'єктів компанія використовує 2 300 генераторів і планує придбати ще 848 промислових генераторів та 61,7 тисяч акумуляторів для підготовки мережі до роботи в осінньо-зимовий період.

У 2024 році «Київстар» збільшив капітальні витрати на 63,1%, до 2,276 млрд грн у порівнянні з 2 кв. 2023 року. Загальна сума інвестицій компанії з початку повномасштабної війни станом на кінець вересня 2024 року сягнула близько 18,3 млрд грн. Ці кошти були спрямовані на модернізацію, відновлення та розширення мережевої інфраструктури, а також на посилення енергетичної безпеки своїх телекомунікаційних мереж.

Цифрові сервіси та нові бізнеси «Київстар» активно розвиває нові цифрові сервіси. У 2024 році кількість абонентів, які користуються послугою Kyivstar TV, збільшилася на 51,7% порівняно з 2 кв. 2023 року. Станом на кінець 2-го кварталу 2024 року понад 8 мільйонів клієнтів встановили мобільний застосунок Helsi для запису до медичних спеціалістів. Кількість клієнтів, які користуються цифровим сервісом самообслуговування «Мій Київстар», досягла 5 мільйонів.

Динаміка доходів у першому кварталі 2024 року загальний дохід компанії зменшився на 14,1% до 7,1 млрд грн у порівнянні з 1 кв. 2023 року через безпрецедентну кібератаку на мережу «Київстар» у грудні 2023 року. Однак у другому та третьому кварталах 2024 року компанія продовжила демонструвати позитивну динаміку, збільшивши інвестиції в розвиток мережі та цифрових сервісів.

Абонентська база станом на кінець 2-го кварталу 2024 року «Київстар» обслуговувала понад 23 мільйони абонентів мобільного зв'язку та понад 1 мільйон абонентів «Домашнього Інтернету». Кількість абонентів, які користуються високошвидкісною мобільною передачею даних (4G), зросла на 8,9% у порівнянні з 1 кв. 2023 року і досягла 14,5 млн.

Хочемо сказати що, ринкова частка «Київстар» продовжує утримувати лідируючі позиції на ринку мобільного зв'язку в Україні, зберігаючи значну частку ринку завдяки широкому покриттю, високій якості послуг та інвестиціям у розвиток інфраструктури.

Ринок мобільного зв'язку в Україні представлений трьома основними операторами: ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone Україна) та

ТОВ «Лайфселл» (lifecell). Незважаючи на лідерські позиції «Київстару», конкуренція на ринку залишається досить активною, що стимулює постійний розвиток і вдосконалення послуг усіх учасників.

Надамо оцінку конкурентам Київстар мобільних операторів України, а саме Vodafone та Lifecell.

Vodafone — другий за величиною оператор мобільного зв'язку в Україні, що обслуговує близько 18,8 млн абонентів. У 2023 році компанія показала виторг на рівні 20,2 млрд грн, що на 7,45% більше, ніж у 2022 році. Оператор активно інвестує в розвиток мережі, розширення покриття 4G та нові сервіси, зокрема у сфері B2B та IoT.

Переваги Vodafone:

- Впізнаваний міжнародний бренд.
- Сильні позиції у корпоративному сегменті.
- Активний розвиток digital-напрямку.

Недоліки:

- Менше охоплення сільських територій порівняно з Київстаром.
- Відсутність власного телебачення чи розвинутих цифрових платформ.

Компанія lifecell, яка посідає третє місце на ринку, обслуговує близько 9,2 млн абонентів. У 2023 році оператор зафіксував виторг у 11,7 млрд грн, що на 24,4% більше, ніж у 2022 році — це найвищий темп зростання серед усіх трьох компаній. Оператор орієнтується на молодіжну аудиторію та активно розвиває цифрові сервіси.

Переваги lifecell:

- Агресивна маркетингова політика.
- Високий рівень цифровізації послуг.
- Вигідні тарифи для мобільного інтернету.

Недоліки:

- Менше охоплення у сільській місцевості та національних трасах.

- Нижчий рівень сервісної підтримки порівняно з конкурентами.

Порівняємо конкурентів мобільного оператора за 2023 рік та представимо ці дані в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Порівняльна таблиця конкурентів у 2023 році

Показник	Київстар	Vodafone Україна	lifecell
Виторг, млрд грн	33,1	20,2	11,7
Абоненти, млн	26+	18,8	9,2
Зростання виторгу, %	+6,8%	+7,45%	+24,4%
Частка ринку (орієнт.)	~47%	~30%	~17%
Основна стратегія	Інфраструктура, цифрові сервіси	B2B, корпоративні рішення	Цифровізація, молодіжний сегмент

Отже, «Київстар» продовжує зберігати лідерство завдяки системним інвестиціям, розгалуженій інфраструктурі, а також широкому спектру додаткових сервісів. Проте конкуренти демонструють динамічність і здатність до адаптації — особливо lifecell, який активно завойовує нішеві сегменти ринку. Це змушує Київстар постійно вдосконалювати як основні послуги, так і клієнтський сервіс, що у кінцевому підсумку вигідно для споживачів.

ПрАТ «Київстар» за період 2019–2024 років зумів не лише зберегти, а й зміцнити свою конкурентну позицію на ринку мобільного зв'язку України. В умовах війни компанія адаптувалась до надзвичайних викликів: розвивала інфраструктуру, забезпечувала енергетичну незалежність, впроваджувала цифрові сервіси та розширювала присутність у нових напрямках бізнесу.

Завдяки стабільним фінансовим показникам, гнучкій стратегії розвитку та високій технологічній готовності, «Київстар» утримує лідерські позиції у сфері телекомунікацій, хоча вимагає постійного оновлення підходів до кібербезпеки та клієнтського сервісу.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЙНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО КОНКУРЕНТНОЇ СТІЙКОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР»

3.1. Оптимізація механізму управління тарифної політики ПрАТ «Київстар».

За результатами проведеного дослідження конкурентного середовища компанії, можемо описати шляхи оптимізації механізму управління конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» за рахунок тарифної політики компанії.

Використання системи управління конкурентоспроможністю забезпечить стале функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Саме управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну багатофункціональну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, серед яких виділено блоки управління рівнем та системою забезпечення конкурентоспроможності рис. 3.1.

У контексті високої конкуренції на ринку мобільного зв'язку України, тарифна політика є одним із ключових інструментів формування лояльності споживачів, підвищення ринкової частки та забезпечення стабільного фінансового результату. Аналіз тарифів основних мобільних операторів за 2021–2024 роки свідчить про чітку тенденцію до розширення цифрових сервісів, персоналізації пакетів і запровадження 5G-рішень.

У цьому підрозділі здійснено порівняння тарифної політики «Київстар» з основними конкурентами — Vodafone Україна та Lifecell — з метою виявлення сильних і слабких сторін, а також формування рекомендацій для удосконалення тарифних пропозицій табл. 3.1.

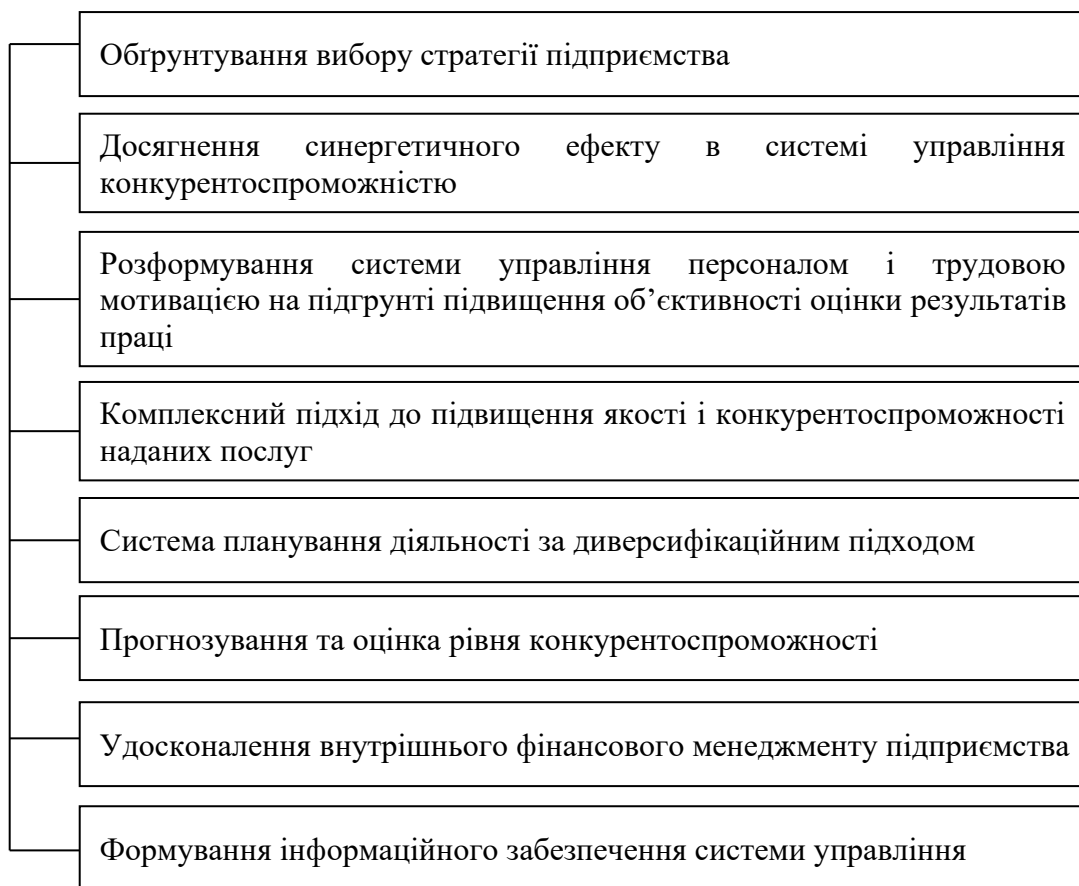


Рис. 3.1. Етапи здійснення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Київстар».

Таблиця 3.1

Порівняння тарифних пропозицій мобільних операторів України 2021–2024 рр.

Рік	Оператор	Назва тарифу	Інтернет	Дзвінки в мережі	Дзвінки на інші мережі	Додаткові сервіси	Середня вартість, грн/міс
2021	Київстар	Безлім	Безліміт	Безліміт	100 хв	Київстар ТВ, хмарні сервіси	200
	Vodafone	Unlim 4G	Безліміт	Безліміт	120 хв	Video Pass, бонуси за поповнення	180
	айфселл	Інтернет Жара	20 ГБ	Безліміт	100 хв	MEGOGO, lifecell TV	150
2022	Київстар	СуперГіга	40 ГБ	Безліміт	150 хв	ТБ-платформа, знижки для переселенців	225
2023	Київстар	Все разом	Безліміт	Безліміт	250 хв	CloudStorage, Київстар ТВ	250

Продовження таблиці 3.1

2024	Київстар	Київстар+	Безліміт + 5G	Безліміт	300 хв	eSIM, Smart Home, Хмара, OTT-TV	270
	Vodafone	SuperNet Max	Безліміт + 5G	Безліміт	300 хв	4K TV, WhatsApp-backup, VPN	260
	Лайфселл	Digital+	50 ГБ + 5G	Безліміт	250 хв	MEGOGO+, VPN, eSIM, Deezer	230

Джерело: складено автором

У 2024 році всі оператори перейшли до нового рівня конкуренції, що базується не лише на ціні, а й на наповненості тарифів цифровими сервісами. Особливо виділяється тренд на:

- 5G-технології: Київстар і Vodafone вже інтегрували 5G в тарифи вищого рівня.
- Інтеграцію eSIM: зручний цифровий доступ до мережі, без фізичної SIM-карти.
- Хмарні сервіси та контент: передплати на ТВ, фільми, музичні платформи.
- Smart Home-платформи: Київстар почав інтегрувати управління розумним домом.

Київстар залишається лідером, однак цінова політика потребує більшої гнучкості - клієнтам не завжди потрібен повний пакет, і вони часто шукають можливість "зібрати свій тариф".

Компанія Київстар демонструє стабільний ріст тарифів, водночас розширюючи перелік своїх послуг.

Відповідно основні конкуренти, зокрема Vodafone, активно інтегрують нові технології (роумінг, eSIM, медіаконтент). А споживачі все частіше очікують гнучкості, персоналізації, бонусів і доданої вартості.

Тому, проаналізувавши конкурентне середовище тарифної політики хочемо запропонувати рекомендації щодо вдосконалення тарифної політики ПрАТ «Київстар» табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо вдосконалення тарифної політики ПрАТ «Київстар»

№	Рекомендація	Особливість
1	Персоналізовані тарифи (Smart-конструктор)	Запровадити можливість для абонента самостійно обирати обсяг інтернету, хвилин, SMS та додаткових сервісів — у форматі тарифного «конструктора».
2	Інтеграція платних підписок у тариф	Включити популярні сервіси (Spotify, Netflix, Deezer, VPN) у тариф без додаткової оплати — привабливо для молоді та цифрової аудиторії.
3	Сімейні тарифи з обміном трафіком	Запропонувати тарифну лінійку, в якій кілька абонентів діляться хвилинами, трафіком і передплатами — на кшталт «Сімейний Київстар».
4	Розширення 5G для бізнес-сегменту та агросектору	Розробити тарифи з підключенням до IoT, Smart Farming та Big Data для комерційних клієнтів у регіонах.
5	Впровадження бонусної програми лояльності	Запустити довгострокову програму лояльності з бонусами, які можна обміняти на мегабайти, хвилини, знижки або підписки.

Джерело: складено автором

Конкурентоспроможність сучасної компанії формується під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів, тому її забезпечення має комплексний та системний характер. Це означає, що жоден напрямок діяльності не може бути проігнорований або недооцінений. Будь-яке управлінське рішення повинне розглядатись крізь призму конкурентної доцільності, адже кінцева мета бізнесу — здобуття та збереження переваг у конкурентному середовищі.

Основними характеристиками механізму управління конкурентоспроможністю демонструє рис. 3.2

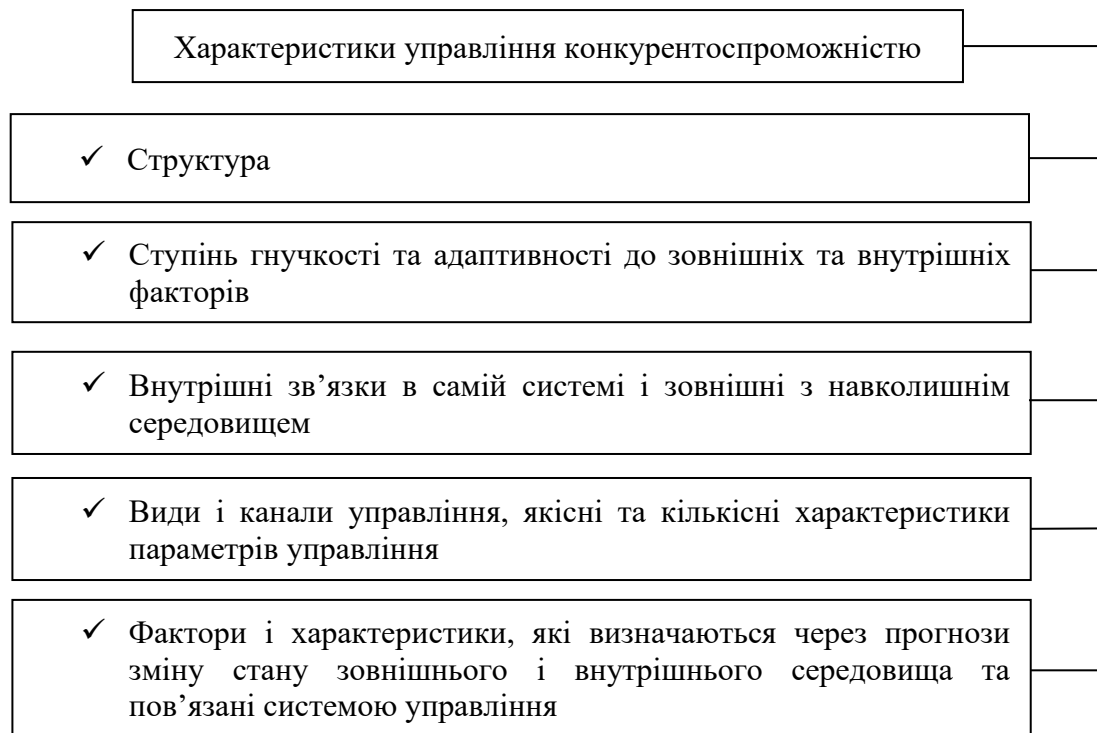


Рис. 3.2. Основні характеристики управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Київстар».

На сьогодні формування конкурентоспроможності підприємства вже не обмежується лише внутрішніми процесами, а має чітко виражений зовнішній вектор. Зокрема, вагому роль відіграє ефективна взаємодія з державними та громадськими інституціями. На макрорівні це може включати участь у галузевих об'єднаннях, комунікацію з регуляторними органами, дотримання соціальних стандартів та принципів корпоративної відповідальності. Внаслідок такої синергії створюється сприятливе середовище для економічної стабільності, інноваційного розвитку та позитивного іміджу компанії в очах споживачів та партнерів.

Не менш важливою є роль людського капіталу в системі управління конкурентоспроможністю. Працівник виступає як активний суб'єкт стратегічних змін, що впроваджуються в компанії, а також як об'єкт управління з боку організаційної структури. Саме тому мотивація персоналу, його залученість, гнучкість до змін та рівень цифрових навичок — це фактори, що прямо впливають на здатність підприємства конкурувати не лише в межах національного ринку, а й у міжнародному просторі.

Окрім людського чинника, конкурентна здатність формується також через інноваційний потенціал, ефективність операційних процесів, адаптивність до зовнішніх загроз, зокрема політичної нестабільності, кризових явищ та технологічних зрушень. Умови сьогодення — війна, цифровізація, економічна турбулентність — створюють нові виклики, і саме здатність швидко реагувати на них формує реальну стійкість підприємства до конкуренції.

Виходячи з вище сказаного, підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» повинно відбуватися на основі:

- Гнучкого стратегічного планування, орієнтованого на зміни в технологіях та споживчих звичках;
- Розширення цифрових каналів продажу та комунікацій;
- Активного впровадження нових моделей тарифної та сервісної політики;
- Залучення передового міжнародного досвіду для інтеграції в глобальні телекомунікаційні ринки.

Таким чином, формування конкурентних переваг ПрАТ «Київстар» — це не окрема ініціатива, а багаторівнева стратегія, яка потребує постійної адаптації, інновацій та партнерства з усіма стейкхолдерами.

3.2. Стратегії покращення конкурентної стійкості ПрАТ «Київстар» за рахунок цифрової трансформації.

У сучасному телекомунікаційному середовищі традиційні послуги мобільного зв'язку (дзвінки, SMS, базовий інтернет) вже не є джерелом стійкого зростання доходів. Основна динаміка розвитку операторів, зокрема й ПрАТ «Київстар», переміщується в бік цифрових сервісів, аналітики великих даних (Big Data), IoT-рішень, хмарних обчислень та інтеграції з ІТ-компаніями. Саме цифрова трансформація є ключем до збереження

конкурентоспроможності в умовах як внутрішньої кризи, так і глобального технологічного змагання.

ПрАТ «Київстар» протягом останніх років активно інвестує у розвиток нових цифрових напрямів, зокрема:

- «Домашній Інтернет» — провідний сервіс фіксованого інтернету, з покриттям понад 1,1 млн домогосподарств.
- Київстар ТВ / OTT-сервіси — понад 350 телеканалів і 20 тис. фільмів та серіалів.
- Smart Home — система управління «розумним» будинком через мобільний застосунок.
- Big Data-платформа — рішення для бізнесу, які дозволяють будувати клієнтську аналітику, прогнозувати попит, оптимізувати логістику.
- Cloud Solutions — хмарна інфраструктура для бізнес-клієнтів з підтримкою від Microsoft.
- Open API / «Відкритий телеком» — відкритий доступ розробників до API оператора.
- Мобільні фінансові сервіси — поповнення, платежі, P2P-перекази.

В умовах війни в період 2022–2023 рр. особливо зростає роль в нашій країні на :

- Хмарних сервісів для зберігання даних (через ризики пошкодження інфраструктури).
- Платформ дистанційного управління бізнесом.
- Безпечної комунікації та кіберзахисту.

Спробуємо проаналізувати моделі міжнародного досвіду в провадженні цифрових сервісах які працюють у Verizon, Deutsche Telekom, Singtel.

1. Verizon (США). Потужна екосистема послуг навколо 5G та IoT. Смартміста, розумні датчики для транспорту, охорони здоров'я, логістики. Партнерства з Amazon, Google Cloud, Apple.

2. Deutsche Telekom (Німеччина). Акцент на платформах Smart City, EdTech та eHealth. Багаторівнева хмарна інфраструктура (Open Telekom Cloud). API-інтеграції з банками, страховими компаніями.

3. Singtel (Сінгапур). Лідер цифрових інновацій в Азії. Власна кібербезпекова платформа. Програми лояльності на базі AI, управління трафіком у режимі реального часу.

Київстар має потенціал повторити ці моделі з урахуванням локальних потреб і партнерських можливостей.

Проблемами та викликами для Київстар може виникати обмеження просування цифрових сервісів серед масової аудиторії. Багато користувачів сприймають Київстар винятково як мобільного оператора, і не знайомі з цифровими можливостями.

Недостатнє використання Big Data в державному секторі. Хоча компанія має потужні інструменти аналітики, їх залучення у публічному управлінні (міста, транспорт, екологія) залишається мінімальним.

З нашої точки зору напрямками подальшого розвитку для компанії є наступне:

1. Розширення партнерської екосистеми. Пропозиція створити платформи співпраці з банками, ритейлом, e-commerce, освітніми сервісами. Приклад: програма "Kyivstar для Бізнесу +" — єдиний пакет сервісів для малого бізнесу (зв'язок, CRM, аналітика, платіжні сервіси).

2. Цифрові сервіси для громад. Пропозиція реалізувати пілотні проєкти у співпраці з ОТГ (об'єднані територіальні громади): смарт-диспетчеризація громадського транспорту; відеонагляд через мобільну мережу; інтелектуальні лічильники води/електроенергії.

3. Розширення хмарних рішень. Пропозиція розгорнути локальні дата-центри для бізнесу, що потребує зберігання даних в Україні (відповідно до законодавства).

4. Розвиток мобільного банкінгу. Пропозиція створення партнерського мобільного банку на базі eSIM та Open API (аналог Lifecell Pay чи Vodafone Pay у світі).

5. Освітні проєкти. Пропозиція цифрові платформи на базі Київстар для дистанційного навчання — партнерство з ZNOUA, Prometheus, EdEra.

Київстар вже має потужну цифрову базу та інфраструктуру, але для досягнення довгострокової конкурентної переваги потрібно:

- Посилити інтеграцію з ринками non-telco (банкінг, логістика, охорона здоров'я, освіта);
- Масово популяризувати цифрові продукти серед наявної бази користувачів;
- Розширювати хмарні сервіси в умовах гібридної роботи та віддалених офісів;
- Створити платформу партнерств на зразок Singtel Ventures або DT Digital Hub.

У сучасному телекомунікаційному ринку стійкість до конкурентного тиску є ключовим фактором виживання та довготривалого розвитку компанії. На відміну від поняття «конкурентоспроможності», яке відображає здатність компанії залучати клієнтів та генерувати прибуток у поточному моменті, конкурентна стійкість — це ширше поняття. Вона охоплює здатність зберігати сильні позиції в умовах змін, криз та технологічних зрушень.

ПрАТ «Київстар» на сьогодні демонструє ознаки високої ринкової стійкості: компанія утримує лідерство за кількістю мобільних абонентів, розвиває цифрову інфраструктуру та активно впроваджує нові сервіси. Проте зміна структури споживання, поява 5G, війна в Україні та вихід глобальних цифрових платформ на ринок створюють ризики втрати стійкості, якщо не буде реалізовано довготривалої стратегії.

1. Визначення викликів для конкурентної стійкості ПрАТ «Київстар»

Зовнішні виклики:

Воєнні дії — часткове знищення інфраструктури, вимушені релокації клієнтів і бізнесу.

Зміна споживчої поведінки — акцент на діджиталізацію, онлайн-спілкування, OTT-сервіси.

Конкуренція з глобальними гравцями — Starlink, Meta, месенджери (Viber, Telegram), які частково витісняють традиційні послуги зв'язку.

Технологічна трансформація — впровадження 5G, AI, IoT, хмарних платформ.

Внутрішні проблеми:

Надмірна залежність від традиційних послуг (мобільний інтернет, дзвінки); Недостатня швидкість масштабування нових сервісів (eSIM, Smart Home); Потреба в оновленні корпоративної культури у напрямку інноваційності та гнучкості.

2. Напрями підвищення конкурентної стійкості та пояснення Київстар представлено в табл.3.3

Таблиця 3.3

Напрями підвищення конкурентної стійкості Київстар

Напрями підвищення	Пояснення
1. Диверсифікація джерел доходів. ✓ Запуск нових продуктів у сферах:	хмарних технологій; платформи Big Data; хмарних технологій; smart-рішень для міст, аграріїв, медичних закладів.
2. Цифрова трансформація інфраструктури ✓ Пріоритет на:	розгортання 5G на базі українських міст-мільйонників; автоматизацію обслуговування (чат-боти, AI-помічники, цифрові кабінети); побудову дата-центрів на базі Київстар із локальним зберіганням даних.
3. Партнерські стратегії ✓ Підписання альянсів з:	IT-компаніями (наприклад, SoftServe, EPAM, Genesis); освітніми платформами (Prometheus, ZNOUA, EdEra); логістичними компаніями (для IoT-рішень).
4. Гнучка тарифна політика ✓ Впровадження:	тарифів-конструкторів (на зразок YOHO або Flex); сімейних тарифів з хмарним сховищем; цифрових підписок у тарифі (Spotify, Netflix, Deezer).
5. Людський капітал як стратегічна цінність ✓ Запровадження:	програм Upskilling/Reskilling для персоналу; внутрішніх акселераторів ідей (з конкурсами інновацій); цифрової культури та гнучкої структури управління.

Джерело: складено автором

З огляду на високий динамізм телекомунікаційного ринку, компаніям, що прагнуть зберігати та посилювати свої позиції, важливо не лише аналізувати внутрішні резерви, а й орієнтуватися на глобальні практики стратегічного розвитку. Застосування міжнародного досвіду дозволяє скоротити шлях до інновацій, зменшити ризики та підвищити ефективність управлінських рішень.

Проведемо порівняльний аналіз стратегій провідних телекомунікаційних компаній світу, зокрема Verizon (США), Deutsche Telekom (Німеччина), Vodafone Group (Велика Британія), а також Singtel (Сінгапур) та AT&T (США). Особливу увагу приділено таким аспектам, як цифрова трансформація, впровадження інноваційних сервісів, клієнтоорієнтованість, розвиток B2B-продуктів, а також побудова партнерських екосистем.

Метою порівняння є виявлення актуальних стратегічних моделей, які можуть бути адаптовані для подальшого розвитку та посилення конкурентної стійкості ПрАТ «Київстар» в українських умовах таб.3.4.

Таблиця 3.4

Стратегічні підходи міжнародних телеком-компаній та можливості їх адаптації для ПрАТ «Київстар»

Компанія	Стратегія / Практика	Результат / Ефект	Релевантність для Київстар
Verizon (США)	Масове впровадження 5G + розвиток IoT-рішень для Smart City	Лідер у B2B-сегменті, інтеграція з урядом і логістикою	Може бути реалізовано в партнерстві з ОТГ, у рамках діджиталізації громад і міської інфраструктури
Vodafone Group	Запуск тарифів з OTT-сервісами (Netflix, Spotify)	Підвищення ARPU, залучення молодіжної аудиторії	Створення цифрових пакетів з відео, музикою, хмарним сховищем може зміцнити лояльність абонентів
Singtel (Сінгапур)	Розвиток кіберзахисту + цифрові фінансові сервіси	Сильна позиція у FinTech, довіра клієнтів до оператора	Можливе партнерство з українськими банками для запуску мобільного банкінгу або eWallet
AT&T (США)	Конвергенція телекомунікацій та медіа (НВО, стрімінг)	Формування медіаекосистеми, зростання часу взаємодії з користувачем	Київстар ТВ може стати ядром української OTT-платформи з інтегрованим доступом до локального контенту

Продовження таблиці 3.4

Deutsche Telekom	Створення хмарної платформи для ЄС (Open Telekom Cloud)	Позиціонування як лідера хмарного ринку в Європі	Побудова української хмарної платформи зберігання даних, особливо для бізнесу та держструктур
------------------	---	--	---

Джерело: побудовано автором

Отже, як видно з таблиці, усі розглянуті компанії фокусуються на цифровізації, побудові сервісних платформ і стратегічних партнерствах, що виходять за межі класичного телеком-бізнесу. Київстар уже має передумови для впровадження подібних стратегій: стабільну інфраструктуру, сильний бренд і велику клієнтську базу.

ПрАТ «Київстар» має значний стратегічний потенціал для підвищення конкурентної стійкості завдяки потужній клієнтській базі, технічній інфраструктурі та досвіду антикризового управління. Проте стійкість у довгостроковій перспективі потребує системних змін а саме, в інноваційності в продукті; відкритості до партнерства; нових форматів взаємодії з користувачами та повної інтеграції в цифрову економіку.

Таким чином, у сучасних умовах цифрової трансформації, яка охоплює всі аспекти економічного, соціального та технологічного середовища, підвищення конкурентної стійкості ПрАТ «Київстар» безпосередньо пов'язане з впровадженням інноваційних цифрових рішень. Запропоновані стратегії — зокрема, розвиток 5G-інфраструктури, впровадження Big Data та IoT, формування цифрових тарифів, а також розширення спектра хмарних та фінансових сервісів — створюють основу для довгострокового зміцнення позицій компанії як на національному, так і на потенційному міжнародному ринку.

Цифрова трансформація дозволяє Київстару не лише адаптуватися до нових викликів, а й формувати власну екосистему цінностей для клієнтів, партнерів та суспільства загалом. В умовах війни, економічної нестабільності та технологічного прориву саме гнучкість, інноваційність і

стратегічне бачення стануть ключовими чинниками збереження лідерства компанії.

Подальша реалізація запропонованих стратегій потребує активної координації управлінських, технічних і маркетингових зусиль, а також відкритості до партнерств, залучення нових компетенцій та інтеграції світового досвіду. Успішне втілення цифрової трансформації гарантує ПрАТ «Київстар» високий рівень конкурентної стійкості, технологічної самодостатності та адаптивності до майбутніх викликів.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність – це роль окремої компанії на конкурентному внутрішньому або зовнішньому ринках, що визначена економікою, соціумом та політикою, або здатність компанії чинити супротив міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн. Особливістю механізму управління конкурентною стійкістю ПрАТ «Київстар» є наявність структурованого комплексу блоків, що здійснюють взаємний вплив та сприйнятливі до дії збоку зовнішніх та внутрішніх факторів, що в свою чергу формують цілісну багатофункціональну та багато комплексну систему.

Отже, в ході дослідження категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність» було виявлено, що різноманіття поглядів вчених з цих понять обумовлено їхньою складністю і багатогранністю. Багато авторів ототожнюють конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю продукції, що викликає розбіжності у трактуванні і в межах розгляду різних рівнів аналізу (від підприємства до глобального рівня ринку). Також досить часто спостерігається заміна понять, таких як конкурентний статус чи рівень, що також додає складнощів у визначеннях.

Управління конкурентоспроможністю має спиратися на передбачення небезпек конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій на ринку, оцінку ринкового положення підприємства і його конкурентів, розробку заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби й застосування механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства.

У процесі проведеного аналізу діяльності ПрАТ «Київстар» було встановлено, що компанія не лише утримує лідерські позиції на українському телекомунікаційному ринку, але й володіє потужним потенціалом для подальшого розвитку в умовах цифрової трансформації та високої ринкової турбулентності.

Фінансові показники за 2020–2023 роки свідчать про стабільну прибутковість, зростання доходів та активну інвестиційну діяльність компанії, незважаючи на виклики війни та економічної нестабільності. Це свідчить про здатність Київстар ефективно адаптуватися до кризових умов, забезпечуючи не лише операційну стійкість, а й збереження довіри клієнтів.

ПрАТ «Київстар» за період 2019–2024 років зумів не лише зберегти, а й зміцнити свою конкурентну позицію на ринку мобільного зв'язку України. В умовах війни компанія адаптувалась до надзвичайних викликів: розвивала інфраструктуру, забезпечувала енергетичну незалежність, впроваджувала цифрові сервіси та розширювала присутність у нових напрямках бізнесу.

Завдяки стабільним фінансовим показникам, гнучкій стратегії розвитку та високій технологічній готовності, «Київстар» утримує лідерські позиції у сфері телекомунікацій, хоча вимагає постійного оновлення підходів до кібербезпеки та клієнтського сервісу.

У розділі конкурентного аналізу було виявлено ключові сильні та слабкі сторони ПрАТ «Київстар» на тлі основних конкурентів — Vodafone та Lifecell. Компанія вигідно вирізняється широким покриттям, якістю зв'язку та диверсифікацією послуг, однак потребує подальшого розвитку у сфері персоналізованих тарифів, OTT-сервісів і FinTech-продуктів.

Найбільш перспективним вектором збереження та посилення конкурентної стійкості є цифрова трансформація бізнес-моделі компанії. Впровадження технологій 5G, хмарних рішень, Big Data, IoT, розвиток цифрових екосистем та стратегічних партнерств значно розширюють можливості Київстар у контексті утримання та розширення ринкової частки.

Порівняння з міжнародними компаніями — Verizon, AT&T, Vodafone, Singtel, Deutsche Telekom — продемонструвало, що глобальні гравці вже інтегрують телеком у сфери медіа, фінансів, безпеки, освіти, створюючи мультисервісні платформи. Аналогічна модель може бути успішно реалізована і в Україні, з урахуванням локальних особливостей.

На основі проведеного аналізу діяльності ПрАТ «Київстар», викладеного в попередньому розділі, можна дійти висновку, що компанія займає лідируючі позиції на телекомунікаційному ринку України. Проте в умовах зростаючої конкуренції, стрімкої цифрової трансформації, нестабільної економічної ситуації та викликів воєнного часу, утримання цієї позиції потребує постійного вдосконалення, гнучкості та здатності до швидкої адаптації.

Розділ три присвячено обґрунтуванню практичних рекомендацій щодо посилення конкурентних переваг і підвищення стійкості Київстару як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. Враховано сучасні тенденції глобального телеком-ринку, приклади найкращих практик міжнародних компаній, а також поточні стратегічні резерви та внутрішні можливості самого підприємства.

У межах розділу розглядаються:

стратегічні орієнтири розвитку ПрАТ «Київстар»;

напрями вдосконалення цифрових сервісів і партнерських моделей;

впровадження міжнародного досвіду конкурентної боротьби

пропозиції щодо покращення цінової політики, клієнтського досвіду та організаційного управління.

Таким чином, цей розділ має прикладний характер і спрямований на пошук ефективних рішень для збереження лідерства ПрАТ «Київстар» у змінному ринковому середовищі.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ПрАТ «Київстар» має всі передумови для подальшого лідерства на ринку — за умови стратегічного фокусу на інновації, клієнтоорієнтованість, операційну ефективність та використання найкращих світових практик. Саме це дозволить компанії не лише зберегти конкурентоспроможність, а й стати цифровим лідером майбутнього в умовах трансформаційної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. № 1. С. 69-78.
2. Андрианов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике. *Экономист*. 1997. № 10. С. 37-47.
3. Андросова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Монографія. Харків : ХДУХТ, 2010. – 144 с.
4. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 111-114.
5. Базилевич В.Д. *Економічна теорія. Політекономія. Практикум*: навч. посіб. за ред. В.Д. Базилевич. К. : Знання, 2010. – 494 с.
6. Воронкова А. Е. Моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства: еколого-організаційний аспект. Монографія. Луганськ. Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005. – 368 с.
7. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій : Монографія. Київ : Бліц–Інформ, 2004.
8. Галузеві особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації: монографія. за заг. ред. О.В. Захарченка, Одеса. ВМВ, 2015. 572 с.
9. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38.
10. Грох Н.В., Томчук О.Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220>
11. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств: Монографія. Інститут

підготовки кадрів державної служби зайнятості України. К. ІПК ДСЗУ, 2010. 212с.

12. Дерій Ж. В. Транспарентність інноваційної діяльності як необхідна умова існування та розвитку харчової промисловості України. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. №1. С. 264–267.

13. Дикань, В.Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг: теорія і практика*. Луганськ, 2010. №16. С. 55–58.

14. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: навч. посіб., 2006. – 384 с.

15. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : Навч. посібник. Київ : Бліц–Інформ, 2003.

16. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств : Підручник. Харків : Основа, 2003.

17. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств. теоретичні аспекти : моногр. Київ : ДАКККиМ, 2006. 144 с.

18. Закон України , «Про захист економічної конкуренції» зі змінами від 3.02.2020. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

19. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: проблеми теорії і практики*: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. Вип. 213: Том І. С. 75- 81.

20. Інструменти для аналізу кожної компанії України URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37749243/

21. Євтушенко, Н.О., Дрокіна, Н. І., Савенко, Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156, С. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>

22. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. №2. С. 290–294.
23. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. №3 С. 79–85.
24. Квятковська Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. *Вісник нац. тех. університету «Харківський політехнічний інститут»*. Зб. наук. праць. 2011. Випуск 26. С. 181–187
25. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
26. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку. *Легка промисловість*. 2003. № 3. С. 37 - 58. 80.
27. Костюк, Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. *Економічні науки*. 2012. Випуск 2. С. 22–30.
28. Коковіхіна О.О. Систематизація основних категорій формування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 26. С. 88 – 93.
29. Корецький М.Х. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ. *Центр учбової літератури*, 2007. 240 с.
30. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб., Одеса. ОДЕУ. 2009. 152 с.
31. Краткий экономический словарь. Под ред. А. Н. Азрилияна. 2-е изд., доп. и перераб. М. *Институт новой экономики*, 2002. 1087 с.
32. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. No 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>

33. Кузубов, А. А. Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятий. *Фундаментальные исследования*. 2015. № 12 (5). С. 1028-1031.
34. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. Київ. Знання, 2008. 639 с.
35. Лазоренко Л.В. SWOT–аналіз діяльності підприємств мобільного зв'язку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: *Економічні науки*. Випуск 23-2/2017. Частина 2. С. 54-58.
36. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С.155–163.
37. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.
38. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій. Монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
39. Мельник Л. Г. Теория самоорганизации экономических систем: монография. Сумы: Университетская книга, 2012. 439 с.
40. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник 2-ге вид. Дніпро. Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.
41. Навіщо брати участь у виставці.
URL:<http://www.premierexpo.com.ua/ua/geni/>
42. Ноняк М.В. Механізм управління організаційним розвитком телекомунікаційних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020 р. Випуск 29. С. 103 – 107.
43. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Konsensus-prognoz>

44. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. № 727. С. 270-276.

45. Пилипчук В.П., Шиманська А.А. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 9(24) Ч.2. С. 13 – 17. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/9/41>.

46. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 36. наук. праць. 2011. Випуск 32. С. 45–51.

47. Портер М. Конкуренция. М. Вильямс, 2001. 495 с.

48. Портер М. Международная конкуренция. пер. с англ. В.Д. Щетинина. М.: *Международные отношения*, 1993. 49 с.

49. Понад вісім мільйонів українців досі не мають доступу до швидкісного інтернету URL: <https://ukr.segodnya.ua/ukraine/bolee-vosmi-millionov-ukraincev-do-sih-por-ne-imeyut-dostupa-k-skorostnomu-internetu-1189643.html> 211

50. Пріб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 119–126.

51. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. Х.: ВД „Інжек”, 2006. 496 с.

52. Рябкова О.В. Сутність результативності та ефективності діяльності підприємства. URL: http://mev-hnu.at.ua/load/2013/7_konkurentnij_potencial_pidpriemstva_metodi_ta_mekhani_zmi_pidvishhennja/37-1-0-246

53. Рудницька М.О. Мікроекономіка: навч. посіб. М.О. Рудницька. –К.: ЦУЛ, 2008. 360 с.

54. Савчук В.І., Корж Д.А. Системи управління конкурентоспроможністю : Підручник. Харків : Основа, 2003.

58. Садеков А. А. Стратегічне управління підприємством. *Управління змінами*. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 413 с.
59. Сайт український новин. URL: ukranews.com
60. Сайт ПрАТ «Київстар» офіціал. <https://kyivstar.ua/>
61. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. *Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 627–636.
62. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения. К. : Наук. думка, 1999. 496 с. 81
63. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М: Соцэкгиз, 1962. 432 с.
64. Сомова, О. Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» ПВНЗ Європейський ун-т. К., 2008. – 19 с.
65. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2018_4_12
66. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць. 2012. URL:http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/52304/7/Zhurba_Sutnist_znachen_hennia_konkurentospromozhnosti%20.pdf.
67. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економіка і суспільство. 2016. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf.
68. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників : Монографія. Київ. Бліц–Інформ, 2004.
69. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: монографія, 2008. – 570 с.

70. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

71. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг. М.:Видавничо-книготорговий центр «Маркетинг», 2002. 544 с.

72. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Изд-во Эксмо, 2004. 544 с.

73. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 404с.

74. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2010. № 4. С. 27–32.

75. Чая В.Т. Система методов управленческого учета. Аудит и финансовый анализ. 2009. № 1. С. 1 – 10. URL: <http://auditfin.com/fin/2009/1/Chaya/Chaya%20>

76. Чекбокс: офіційний сайт. URL:<https://checkbox.in.ua/>

77. Шишкова Г. А. Особенности управления конкурентоспособностью в современных условиях. Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2015. №1 С. 54-60

78. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих Результатів. пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ: Наш формат, 2019. 622 с.

79. Fabio Rizzato, Value Relevance of Financial Performance Measures under IFRS: An Analysis of European Listed Companies. *International Business Management*, 2019. №13. p.101-118 .

80. Hyun Sook Ahn The Effect of Mobile Social Commerce Site (MSCS) Characteristics on Purchase Intention-Focused on Mediating Effect of Cognitive Emotional Trust. *International Business Management*. 2018. № 12 p. 299–310.

81. Firas Abbas. The Association Between Enterprise Risk Management and Corporate Governance Quality. *International Business Management*. 2020. № 14 p. 88–99.

82. Ricardo M. P. Integrating Business Process Management, Business Ethics and Normalization of Deviance in Managerial Decision-Making. *International Business Management*. 2020. № 14 p. 280–285.

