

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КРИВОРУЧКО ДАРІЯ МИКОЛІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової
економіки, к. е. н.
Олександр ТРЕГУБОВ
«__» _____ 2024 р.

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ КИЇВСТАР)**

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Юлія КОСТЕНЮК,
к. е. н., доцент кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Криворучко Д.М. Стратегічне управління підприємством на основі інноваційного розвитку (на прикладі ПрАТ Київстар). Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля. Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У роботі розглянуто сутність і значення стратегічного управління підприємством, особливості використання інноваційних технологій у галузі мобільного зв'язку, також розглянуті методи оцінки ефективності інноваційної діяльності. На основі проведеного SWOT-аналізу та SPASE-аналізу визначено сильні та слабкі сторони підприємства ПрАТ Київстар та його конкурентні сторони.

Особлива увагу приділена розробці інноваційної моделі для лідера ринку щодо розширення спектра послуг, оптимізації ресурсів та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Ключові слова: стратегічне управління, інноваційний розвиток, моделювання, стратегічний аналіз.

78 с., 13 табл., 11 рис., 57 джерел.

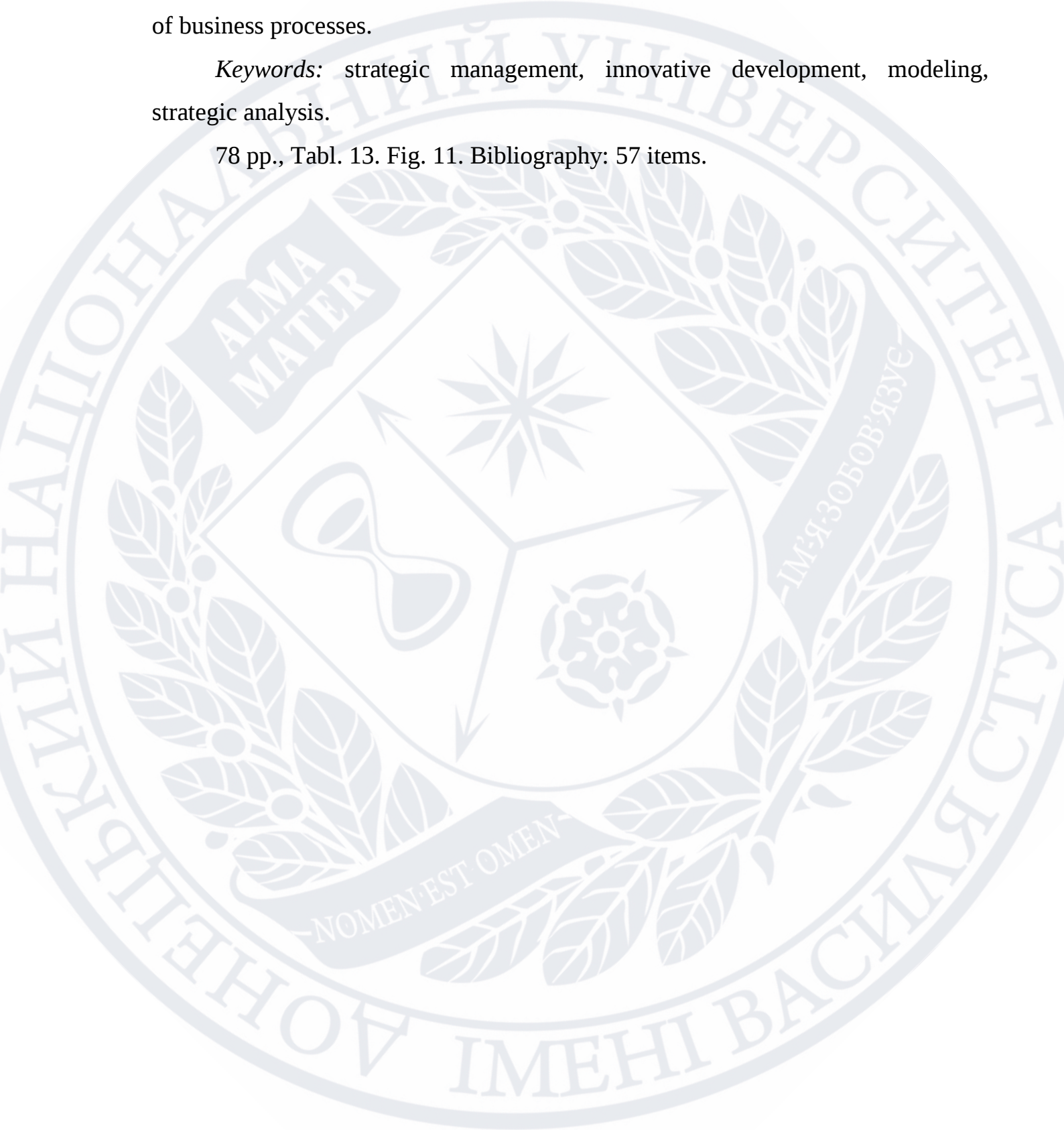
Kryvoruchko D. Strategic enterprise management based on innovative development (on the example of PJSC Kyivstar). Specialty 076 Business and trade. Programme «Innovation entrepreneurship». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

The article considers the essence and importance of strategic management of an enterprise, peculiarities of use of innovative technologies in the field of mobile communications, and also considers methods of assessment of efficiency of innovation activity. On the basis of the conducted SWOT-analysis and SPASE-analysis, the strengths and weaknesses of the enterprise PJSC Kyivstar and its competitive sides are determined.

Particular attention is paid to developing an innovative model for the market leader to expand the range of services, optimize resources and improve the efficiency of business processes.

Keywords: strategic management, innovative development, modeling, strategic analysis.

78 pp., Tabl. 13. Fig. 11. Bibliography: 57 items.



ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	9
1.1 Сутність стратегічного управління підприємством	9
1.2 Стратегічний підхід до управління інноваційним розвитком підприємства	16
1.3 Методологічні засади стратегічного аналізу розвитку підприємства	22
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ КИЇВСТАР	28
2.1 Характеристика організації стратегічного управління ПрАТ Київстар	28
2.2 Оцінка інноваційного потенціалу підприємства	40
2.3 Стратегічний аналіз передумов інноваційного розвитку підприємства.....	47
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ КИЇВСТАР	54
3.1 Моделювання стратегічних напрямів інноваційного розвитку	54
3.2 Удосконалення процесу стратегічного управління підприємством	61
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність. Економіка сьогодення зазнає безліч факторів впливу, що провокують кардинальних та інноваційних рішень задля збереження власної конкуренції на ринку. Інноваційна діяльність виступає найголовнішою умовою розвитку та фінансової стабільності на ринку підприємства, тому необхідно активно реагувати на негативний вплив факторів та удосконалювати власну гнучкість серед конкурентів. В першу чергу, інновації є ресурсом, який потребує чіткого планування, відтворення, впровадження та реалізації, від наведених етапів успіх залежить лиш від самого підприємства, тобто як підприємства здатне реалізувати власний інноваційний потенціал у умовах технологічного прогресу. Обрана підприємством стратегія інноваційного розвитку має передбачати безліч відповідних реакцій на зміни в структурі бізнесу, фінансуванні та інвестуванні, методах управління, ресурсному забезпеченні, тощо.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління, основою якого є інноваційний розвиток.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до здійснення стратегічного управління шляхом активного залучення принципів стійкого інноваційного розвитку компанії в сфері надання цифрових рішень і телекомунікаційних послуг.

Метою дослідження є оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, що надає телекомунікаційні послуги, для визначення базису стратегічного управління на основі інноваційного розвитку.

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- визначення сутності стратегічного управління та методологічні засади стратегічного аналізу розвитку підприємства;
- оцінити інноваційний потенціал підприємства;
- виконати стратегічний аналіз передумов інноваційного розвитку підприємства;

- виконати моделювання стратегічний напрямів інноваційного розвитку;
- визначити шляхи удосконалення процесу стратегічного управління.

Методологія дослідження. В основу методології дослідження покладено комплексний підхід до аналізу діяльності компанії ринку мобільного зв'язку. У кваліфікаційній роботі використані як загально-наукові, так і спеціальні методи дослідження: метод наукового узагальнення (при визначенні сутності управління стратегічним розвитком підприємства), аналізу і синтезу; групування та систематизації (при дослідженні структури виробництва і реалізації); економіко-статистичні методи (для обробки фактичних даних і результатів дослідження); під час аналізу господарської діяльності ПрАТ Київстар та ринку мобільного зв'язку застосовувались статистичні методи дослідження: аналіз структури та динаміки; оцінка ступеню концентрації ринку та монополізації галузі, для наочного відображення конкурентних позицій підприємства – графічний і табличний методи; SWOT-аналіз (для виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей), SPACE-метод визначення напрямів управління стратегічним розвитком компанії.

Наукова новизна. Модифіковано метод SPACE-аналізу для визначення стратегій інноваційного розвитку та вперше побудовано «дерево рішень» для компанії мобільного зв'язку ПрАТ Київстар. Запропонований деталізований план розвитку нових послуг, орієнтований на задоволення потреб різних сегментів клієнтів та підвищення конкурентоспроможності компанії.

При виконанні поставлених завдань використовується наступне **програмне забезпечення:** «Microsoft Excel»

Інформаційною базою написання роботи є: законодавчі та нормативні акти, положення, інструкції, методичні вказівки, періодична література, електронні ресурси, матеріали наукових конференцій, наукова і навчальна література.

У вступі розглянута актуальність дослідження, визначено цілі та завдання дослідження, об'єкт та предмет дослідження, вказані методи дослідження, теоретична та інформаційна база для дослідження.

У першому розділі визначено сутність стратегічного управління, його роль і значення в сучасному бізнес-середовищі. Методологічна частина охоплює огляд методів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які є основою для стратегічного планування. Методи SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, які дозволяють оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони підприємства.

У другому розділі проаналізовано інноваційний потенціал ПрАТ Київстар. Основною метою є оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на здатність компанії впроваджувати інновації та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Проведено SWOT-аналіз, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози, які впливають на її інноваційну діяльність. Цей розділ є важливим елементом роботи, оскільки він закладає основу для розробки стратегій інноваційного розвитку, що сприятиме зміцненню позицій ПрАТ Київстар у конкурентному середовищі.

У третьому розділі розроблено модель на основі SPACE-аналізу та «Дерева рішень», що надає можливість компанії визначити стратегічні пріоритети, які адаптовані до специфіки інноваційного розвитку компанії.

Практичне значення. Розроблені рекомендації щодо управління підприємством на ринку телекомунікаційних послуг, основою яких є сталий інноваційний розвиток компанії.

Інформаційною базою дослідження послужили: Закони України, законодавчі положення про податковий кодекс, аналітичні матеріали, що базуються на офіційних статистичних даних, монографії і статті, які стосуються окресленої теми, завдяки чому їх можна використовувати під час розв'язання актуальних завдань.

Апробація результатів дослідження. Результати опубліковані в наукових роботах:

1. Костенюк Ю. Б., Криворучко Д.М. Моделювання стратегічного позиціонування підприємства на основі інноваційного розвитку: *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький. 2024.
2. Костенюк Ю.Б., Криворучко Д.М. Роль інноваційної стратегії підприємства у розвитку сфери діяльності. *Modern Science: Exploring Theories, Innovations and Practical Solutions*. (м. Одеса, 4 листопада. 2024 р.). Одеса 2024 С. 31-34.

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 78 сторінки друкованого тексту, з яких 70 сторінок – основний обсяг. Робота містить 13 таблиць та 11 рисунків, список використаних джерел складається з 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1 Сутність стратегічного управління підприємством

Сьогодні стає все більш очевидним, що головною особливістю управління компанією у сфері надання послуг мобільного зв'язку в сучасних ринкових умовах є стратегічна довгострокова орієнтація, тобто управління фундаментальними дослідженнями, диверсифікацією бізнесу, технологічними інноваціями та максимальним використанням творчого кадрового потенціалу. Як свідчить досвід розвинених країн, ефективне вирішення всіх цих завдань неможливе без стратегічного управління.

Стратегічне управління – це процес управління підприємством, який спирається на людський потенціал, спрямовує виробничу діяльність компанії на потреби споживачів, проводить гнучке регулювання і своєчасні необхідні зміни, відповідні викликам з боку зовнішнього оточення і допомагають формувати конкурентні переваги, забезпечуючи стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення цілей підприємства у стратегічній перспективі. Крім того, стратегічне управління – це реалізація особливої концепції, яка об'єднує інтегральний і цільовий підходи до діяльності підприємства, допомагає встановлювати відповідні цілі стратегічного розвитку, оцінювати їх за наявними можливостями (потенціалом) підприємства за рахунок розробки та реалізації системи стратегій [1].

Дослідження думки вітчизняних науковців, які займалися вивченням питань сутності стратегічного управління, показує наступні трактування цього терміну: як «діяльність і сукупність процесів (елементів)», як «стратегічний менеджмент як сукупність методів і способів реалізації стратегії» [2]. Більше того, в науковій спільноті спостерігається компроміс у визначенні поняття «стратегічне управління» як поетапного процесу: аналіз,

оцінка, планування та контроль усіх необхідних для компаній вхідних ресурсів із метою реалізації встановлених цілей [3].

Введення поняття «стратегічне управління» у сучасну теорію і практику менеджменту дало змогу означити кордони між тактичним і середньостроковим управлінням на виробничому рівні й управлінському рівні, враховувати усі зміни в зовнішньому оточенні й динаміку трансформації економічних відносин у конкурентному середовищі. Основною ідеєю, яка визначає необхідність використання крім тактичного та операційного управління специфічної ідеології стратегічного управління, є ідея необхідності переведення уваги топ-менеджменту підприємства з внутрішніх проблем, з яким може працювати середня ланка управління, на проблеми зовнішнього середовища, які в перспективі можуть формувати або додаткові можливості, або додаткові загрози. Причиною цього делегування можна вважати необхідність створення можливості для вищого керівництва своєчасно й правильно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та обернути їх на свою користь.

Таким чином, можна констатувати, що під «стратегічним управлінням» розуміється процес, що починається з визначення конкурентного бізнес-середовища, чинник, що може призвести до певної нестабільності функціонування підприємства з подальшим впровадженням інноваційних рішень з метою досягнення найвищої продуктивності та отримання конкурентних переваг. В результаті компанія здійснює об'єктивну оцінку для наступних елементів підприємницької діяльності: конкурентів, клієнтів, стан на ринку, появу нових технологічних можливостей.

Таблиця 1.1 – Узагальнення поняття «стратегічне управління»

№	Автор	Трактування
1.	Д. Шендел, К. Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам.
2.	Дж. Хіттенсом	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням.
3.	Д. Глейдель, С. Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення та встановлення взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, що полягає в досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємовідносин з ним шляхом розподілу ресурсів, що дає можливість організації та її підрозділам діяти ефективно та результативно.
4.	Г.Джонсон, К.Склуз	Стратегічне управління – це аналіз поточної діяльності фірми в конкурентному середовищі; розробка, оцінка та вибір альтернатив, реалізація вибраної стратегії.
5.	Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж.	Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем а також досягненню встановлених цілей.
6.	Василенко В. О.	Стратегічне управління можна визначити як таке керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі.
7.	Шершньова З. Є.	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.
8.	Василенко В. О., Ткаченко Т. І.	Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів).
9.	Віханський О. С.	Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організаціям виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей.
10.	Мартиненко М.М., Ігнат'єва І. А.	Стратегічне управління з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації. Вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій. Джерело: складено автором на основі

Джерело: складено автором на основі [3].

Стратегічне управління підприємством представляє певну концепцію, для якої характерними є наступні особливості:

1) базування на специфічному поєднанні теорій управління діяльністю підприємства (а саме на ситуаційному та системному аналізі, інноваційному й цільовому підходах до управління); підприємство в даному випадку розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріальна система. Досягти потрібних результатів розвитку підприємства в стратегічній перспективі можливе за умови використання декількох із зазначених засад;

2) орієнтація на дослідженні середовища, в якому функціонує підприємство. Це сприяє створенню адекватних реальним умов функціонування системи стратегічного управління, що різняться в залежності від особливостей діяльності підприємства та факторів зовнішнього середовища;

3) концентрація уваги на необхідності створення та використання бази інформації стратегічного значення. Визначення змісту та послідовності дій щодо стратегічних змін на підприємстві завдяки зниженню рівня невизначеності ситуації можливе при застосуванні аналізу, інтерпретації та перевірки інформації для прийняття стратегічних рішень;

4) допомога в прогнозуванні наслідків прийнятих рішень, через вплив на ситуацію ефективним розподілом ресурсів, налагодженням комунікативних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу;

5) застосування необхідних інструментів та методів стратегічного розвитку підприємств (встановлення цілей, побудова «дерева цілей», розробка стратегій, формування «стратегічного набору», розробка стратегічних планів, проєктів і програм, здійснення стратегічного планування та контролю тощо);

6) створення передумов для формування такої системи управління, яка допоможе компанії функціонувати в умовах стратегічного режиму та забезпечить її існування в довгостроковій (стратегічній) перспективі тощо.

Крім того, можна виділити декілька конструктивних визначень, які були обґрунтовані авторитетними дослідниками теорії стратегічного управління. Шендел і Хаттен розглядали його як «процес визначення та встановлення зв'язку будівельного підприємства з його оточенням, що складається з реалізації обраних цілей та зі спроби досягти бажаного стану відносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно й результативно діяти будівельному підприємству та його підрозділам» [4].

Хіггенс визначав наступним чином: «стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії будівельного підприємства за допомогою управління його взаємодією з оточенням» [5], Пірс і Робінсон пояснюють стратегічне управління «як набір рішень і дій з формулюванням та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілі організації» [6].

Характерні риси системи стратегічного управління компанії-оператора мобільного зв'язку залежать від взаємодії таких факторів:

- галузева приналежність;
- розмір компанії (залежність від особливостей галузі);
- тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації та кооперації;
- особливості виробничого потенціалу;
- наявність інноваційного потенціалу;
- рівень управління;
- кваліфікаційний рівень персоналу тощо.

Реалізація зазначеної концепції стратегічного управління компанією-оператором мобільного зв'язку можлива лише тоді, коли компанія є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована компанія – це така організація, якій властиве стратегічне мислення персоналу, використовується система стратегічного планування. Це дає змогу розробляти та застосовувати інтегровану систему стратегічних і тактичних планів у поточній діяльності, що підпорядкована досягненню вставлених стратегічних цілей. Відповідно, стратегічне управління – це управління, яке, спираючись на певний людський

потенціал та орієнтуючи свою діяльність на попит споживачів, допомагає організації «виживати» в довгостроковій перспективі.

Тому стратегічне управління можна представити як динамічну сукупність 5-ти управлінських процесів (рис. 1.1). Ці процеси логічно побудовані та продовжують один одного. Слід зауважити, що обов'язковим є стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, прояв зворотного впливу кожного наступного процесу на інші та одночасно на всю їх сукупність. Це є важливою особливістю структури стратегічного управління.

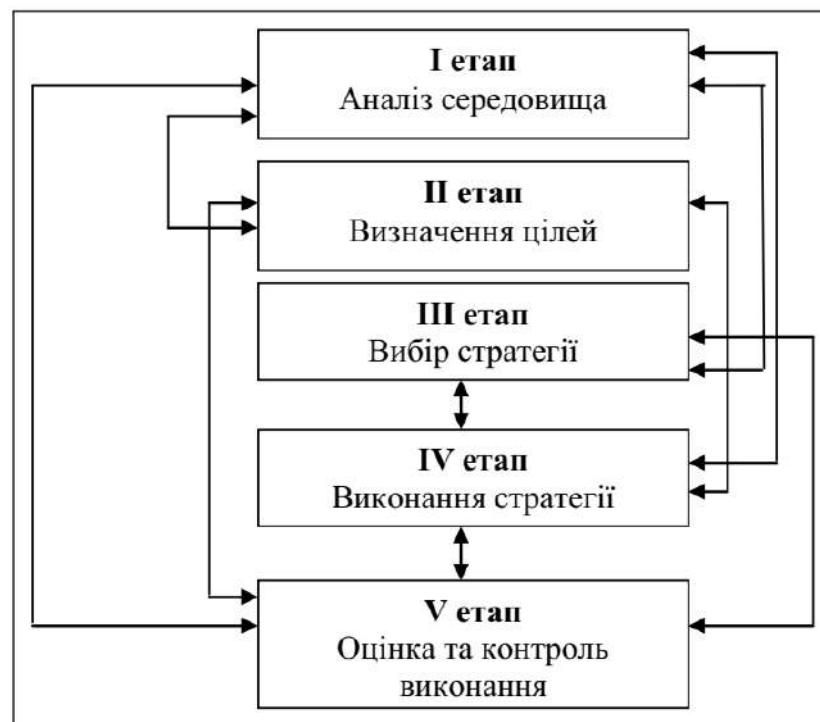


Рисунок 1.1 – Основні етапи стратегічного планування [7]

Стійкими важливими перевагами стратегічного мислення й усвідомленого стратегічного управління можна вважати:

- 1) забезпечення спрямованості всієї компанії на ключовий елемент стратегії;
- 2) необхідність для менеджерів усіх ланок управління вчасно та точно реагувати на зміни, появу нових можливостей і загрозливих тенденцій;
- 3) наявність можливості для менеджерів-стратегів компанії оцінювати альтернативні варіанти здійснення капітальних вкладень та кадрового

розподілу, а саме розумного перенесення ресурсів для реалізації стратегічно обґрунтованих і високоефективних проєктів;

4) можливість об'єднання управлінських рішень, що пов'язані з розробленою стратегією оновлення діяльності компанії;

5) створення такого середовища, яке буде сприяти активно залученому керівництву і та протидії тенденціям, що могли привести до пасивного реагування на зміну ситуації.

В той же час процес прийняття стратегічних рішень має і певні проблеми:

- складність дослідження об'єктів аналізу;
- високий рівень невпевненості та невизначеності в отриманні результатів реалізації управлінських рішень;
- необхідність визначення великої кількості змінних;
- початкові стратегічні рішення чітко не зазначені, є гнучкими та, відповідно, уточнюються керівником в процесі їх реалізації;
- значна трудомісткість і тривалість процесу вимагає високих витрат ресурсів та залучення висококваліфікованих фахівців.

Отже, розкрито основні теоретичні аспекти цього поняття, які формують основу для забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Стратегічне управління визначено як комплексний і системний процес, що об'єднує аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення ключових цілей підприємства, розробку стратегії, її впровадження та контроль за досягненням поставлених результатів.

Доведено, що стратегічне управління є інструментом, який дозволяє підприємству реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, використовувати свої сильні сторони, долати загрози та адаптуватися до нових викликів.

1.2 Стратегічний підхід до управління інноваційним розвитком підприємства

Значення визначення стратегічне управління відображає складність та за часту велику варіацію трактувань з різних сторін підприємницької діяльності. Задля формування авторського значення визначення стратегічне управління інноваційним розвитком, було проаналізовано значення «управління інноваційним розвитком» (табл. 2), що обумовлює її поєднання зі «стратегічним управлінням підприємством» (табл. 1.1) з різних напрямів наукових трактувань. До визначення сутності управління інноваційним розвитком застосовуються наступні наукові підходи:

- функціональний, через виконання ролі керуючої підсистеми, яка формує інноваційне середовище для використання, розвитку та реалізації інноваційного потенціалу, що є сукупністю окремих функцій, спрямованих на забезпечення впровадження та зміцнення потенціалу підприємства;
- процесний, який передбачає цілеспрямований і послідовний розвиток підприємства, спрямований на досягнення гармонійного інноваційного стану, а також узгоджене вдосконалення різних аспектів діяльності суб'єктів господарювання шляхом впровадження інновацій;
- цільовий, спрямований на підвищення прибутковості та забезпечення стабільних темпів сталого економічного зростання, що відрізняє його від цілей інших підприємств;
- діалектичної єдності, що інтегрує інноваційний потенціал і розвиток у єдину систему;
- концентричний, який акцентує увагу на об'єднанні зусиль керівників для освоєння та впровадження досягнень науково-технічного прогресу;
- багатопроцесний, який відображає впровадження та використання нових технологій, техніки, управлінських і організаційних інновацій;
- системний, що передбачає отримання сигналу для ініціювання змін з метою розвитку на вході й реалізацію змін на виході;

- декомпозиційний, який передбачає розподіл функцій обліку, аналізу та контролю в процесі управління інноваційним розвитком підприємства;
- заснований на самоорганізації, із формуванням лідерства серед працівників та активізації інноваційної діяльності колективу, що забезпечує їхню спільну відповідальність за розвиток підприємства;
- об'єктний, що враховує специфіку об'єктів управління, впливає на вибір методів управління та формує його зміст [8].

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «управління інноваційним розвитком»

Майборода В. М.	управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг можна вважати прийняття всіх рішень у сфері інноваційної діяльності, а саме: реалізацію стадій планування, організації та контролю індивідуальної та колективної діяльності для провадження інноваційного процесу
Солоха Д.М., Чубукова О. Ю.	управління інноваційним розвитком орієнтоване на досягнення визначених цілей в умовах конкурентного середовища, коли цілі інших господарюючих суб'єктів.
Копішинська К. О., Олексійовець О. І.	управління інноваційним розвитком підприємства є важливим аспектом для функціонування безперервної діяльності для кожної компанії, яка орієнтована на забезпечення доданої вартості та цінності продукції.
Лисенко Ю. В.	практичні завдання управління інноваційним розвитком підприємства пов'язані не просто з плануванням і здійсненням інновацій, а й із забезпеченням їх розробки та реалізації відповідно до заданих цільових параметрів при оптимальних витратах для отримання максимальних результатів інноваційної діяльності.
Ковтиненко О.К., Парева О.О.	управління інноваційним розвитком орієнтоване на досягнення поставлених цілей (завоювання більшої частки ринку, збільшення прибутку в поточному періоді чи в перспективі, забезпечення високих темпів стійкого економічного розвитку і т.п.) в умовах конкурентного середовища, коли цілі інших суб'єктів господарювання можуть з ними не збігатися (і, як правило, не збігаються).
Алексєєнко Г.К., Адвокатова Н. О.	така система дозволяє керувати інноваційним процесом, підвищувати його ефективність, сприяти розвитку конкурентних переваг та підвищенню якості життя населення.
Клюс Ю.І., Водяник Р.В.	управління інноваційним розвитком дозволяє підтримувати оптимальні значення рівнів стійкості, у яких пов'язані із забезпеченням витрати гарантуватимуть прийнятний рівень ефективності інноваційних проєктів у термінах критерію вибору управлінського рішення.
Жуковська К.І.	вирішує питання розробки та реалізації інноваційних проєктів, спрямованих на якісний стрибок у підприємництві, виробництві або соціальної сфері, і включає в себе ряд факторів.
Дунська А. Р., Письмена У. Є.	управління інноваційним розвитком підприємства, віднесені до системи мотиваційного механізму та розглядаються у контексті мотивів

	керівництва підприємства щодо забезпечення його інноваційного розвитку.
Іжевський П., Потапова Н.	управління інноваційним розвитком підприємства повинне виконувати такі функції: визначення інноваційних можливостей та стану підприємства; формування інноваційної стратегії; оцінка можливого інвестиційного ризику; підвищення інноваційної сприятливості персоналу; контроль за реалізацією інноваційного проекту; коригування нових управлінських рішень.

Джерело: складено автором на основі [9,10,11,12,13,14,15,16,17,18].

Тобто, кожне трактування формується на різних аспектах та бачення підприємницької діяльності, яка по-своєму є унікальною, що формують компанію, загалом (див. табл. 1.2). Роль інновацій у розвитку підприємства відіграє головну роль в розвитку та подальшого існування компанії.

Інноваційна стратегія – це продуманий і скоординований план, який спрямовує зусилля організації щодо впровадження нових ідей, продуктів, послуг або процесів, які створюють цінність як для компанії, так і для її зацікавлених сторін [19].

Формування інноваційної стратегії здійснюється на основі цілей, місії та напрямів діяльності підприємства, без наявності та оновлення інноваційних стратегій підприємство набуває високого ризику до втрати своєї діяльності. Наведемо декілька прикладів важливості розробки інноваційної стратегії на підприємстві:

1. Конкурентна перевага. Удосконалення товару, послуги, процесів та розробка нових напрямів розвитку підприємства, які підвищують конкурентну спроможність підприємства, залучають нових клієнтів, зберігають лояльність покупців та/або збільшують їхню зацікавленість.

2. Адаптація до факторів впливу. Підприємству завжди необхідно враховувати та підлаштовуватися під технологічний прогрес, глобальні події, зміни вподобань споживачів та враховувати їх потреби.

3. Масштабування. Інновації - це завжди новий рівень розвитку підприємства, тобто вихід на новий ринок, зміну позиції на ринку, розширення пропозицій товару/послуг та залучення нових споживачів.

4. Задоволеність клієнтів. Впровадження інновацій на задоволення клієнтів, інновації, які зміцнюють відносини з клієнтами та отримання лояльності від них [20].

Загалом, інноваційна стратегія забезпечує та допомагає вибудовувати сильні позиції на ринку з різних сторін, з урахуванням специфіки товару/послуги, факторів впливу та високої конкуренції. У підприємницькій діяльності виділяють 4 типи інноваційної стратегії (рис. 1):

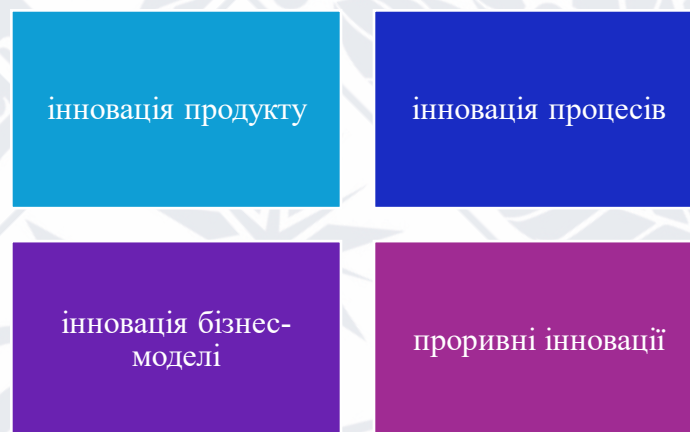


Рисунок 1.2 - Види інноваційної стратегії підприємства

Джерело: складено автором на основі [21]

1. Інноваційність продукту. Полягає у створенні нового або удосконалення наявного продукту для більшого задоволення потреб споживача. Дані дії допомагають зміцнювати свої позиції на ринку та залишатися конкурентоспроможним.

2. Інновації процесів. Полягає в оновленні технологій всередині організацій, які полегшують роботу працівників та функціонування всіх процесів. Тобто відбувається ефективність роботи та конкурування на ринку.

3. Інновація бізнес-моделі. Полягає в створенні бізнес-моделі або нового продукту. Найпоширеніший спосіб - пошук нових джерел доходу, каналів збуту і тп.

4. Проривні інновації. Полягає у радикальних змінах, які руйнують наявні бізнес-моделі [22].

Для розробки власної інноваційної стратегії підприємству необхідно дотримуватися декілька етапів:

1. Поєднання. Зазвичай інноваційна діяльність має поєднуватися з загальною стратегією бізнесу, тобто у внутрішнього середовищі підприємства має бути розуміння цілей підприємства, шлях його розвитку та знання конкурентів;
2. Ціннісна пропозиція. Необхідно розуміти, яку інноваційну ціннісність підприємство приносить на ринок та які винаходи здобудуть цінність для компанії.
3. Потреби клієнтів. Вважається, що співробітники компаній знаходяться найближче до споживачів, які легко можуть формувати уявлення про компанію, їх продукт та навпаки визначити причини незадоволеності клієнтів.
4. Оцінка та використання. Варто залучати краудсоринг для оцінки інноваційного потенціалу підприємства та відповідності наявної інноваційної стратегії для розширення власних можливостей на ринку серед конкурентів.

Підсумовуючи теоретичні аспекти важливості інноваційної стратегії підприємства, можна, стверджувати, що розроблена інноваційна стратегія не лише здатна змінити/удосконалити напрям діяльності підприємства, а змінити повні індустрій діяльності, яка владна завоювати кожна компанія, що має чітку інноваційну стратегія. Також, важливо підмітити, що існують безліч методів та моделей стратегічного управління інноваціями, основними методами стратегічного управління інноваціями:

- SWOT-аналіз та TOWS-аналіз: демонструє чотириматричну схему, яка відображає сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості (O) та загрози (T) компанії, які допомагають у вирішенні проблем та удосконалення переваг, що надають змогу компанії зміцнити власні позиції на ринку. SWOT-аналіз також, часто демонструють в TOWS-аналіз ST (сильні-загрози), WO (слабкі-можливості), SO (сильні-можливості), WT (слабкі-загрози).

- PESTEL-аналіз: інструмент, який використовується для аналізу компанії в умовах зовнішніх факторів, тобто прописуються фактори, які можуть вплинути на діяльність компанії та галузі, загалом з таких сторін: політичні (P), економічні (E), соціальні (S), технологічні (T), фактори навколишнього середовища (E), юридичні (L).

- Портер's Five Forces: методика для аналізу конкуренції в галузі та вироблення стратегії бізнесу. Допомогає підприємству визначати рівень конкретності та потенційну підприємства, що забезпечує прибутковість на певному ринку, також, дозволяє розгледіти позицію компанії відносно до влади [23].

Існують безліч методів, які відображають позицію компаній на ринку відносно конкурентів, впливи на діяльність та галузь, загалом. Кожен метод по-своєму унікальний й підкреслює компанію з різних сторін, які допомагають посилювати власні позиції на ринку та допомогти в запобіганні великих ризиків.

Зазвичай в підприємницькій діяльності виділяють чотири інноваційні ризики, які окреслюються з різних сторін:

- Фінансовий ризик. Полягає в інвестуванні нового продукту або напряму діяльності і тп, тобто вклад в інновації компанії, не гарантує успішність справи, можливі великі збитки.

- Ризик імітації. Імітування продукту чи послуги, досить популярна явище на ринку високої конкуренції. Такі імітації можуть призвести компанію до великих збитків та закриття підприємницької діяльності, загалом.

- Репутаційні ризики. Репутація є візиткою компанії в розвитку та конкурентоспроможності. При втраті репутація компанія втрачає частку ринку, яку займає та зазнає великих збитків до ліквідації підприємства.

- Операційні ризики. Полягають в удосконаленні внутрішнього середовища компанії задля забезпечення ефективності роботи. Не завжди удосконалення, гарантує успіх та задоволення співробітників, що призводить до проблематики корпоративного простору [24].

Отже, розглянуто ключові аспекти формування та реалізації інноваційної стратегії, яка є основою довгострокового успішного розвитку підприємства. Стратегічний підхід до управління інноваціями забезпечує підприємству можливість ефективно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, використовувати науково-технічний потенціал і створювати нові конкурентні переваги.

Таким чином, стратегічне управління інноваційним розвитком виступає важливим фактором забезпечення сталого розвитку підприємства, сприяючи підвищенню його конкурентоспроможності та економічної стабільності. Ефективне впровадження стратегічного підходу в управління інноваціями дозволяє підприємству займати лідерські позиції на ринку та відповідати сучасним викликам бізнес-середовища.

1.3 Методологічні засади стратегічного аналізу розвитку підприємства

Методологічні основи полягають в точності формування стратегії та наявності різних методів, алгоритмів, розрахунків і тп., кожен метод допомагає розкрити потенціал підприємства його стан з різних сторін функціонування. Методологічна основа полягає в прийнятті ефективних управлінських рішень для формулювання стратегій підприємства необхідно враховувати всі фактори впливу, які мають пряме та не пряме значення негативного впливу на розвиток підприємства та не лише. Для аналізу внутрішнього середовища компанії зазвичай використовується SWOT-аналіз, даний стратегічний інструмент допомагає оцінити стан та перспективи компанії, що розділяється на сильні сторони (S) - демонструють, які сторони можна використати для досягнення стратегічних цілей та які сторони можна удосконалити для покращення діяльності, слабкі сторони (W) – цей аспект допомагає компанії мінімізувати слабкості в компанії до усунення, можливості (O) - відображають перспективні напрями діяльності компанії для

залучення інвестицій та розробку нових проєктів на різних рівнях, загрози (Т) – дозволяє розробити стратегію уникнення або мінімізування загроз [25].

Продовженням SWOT-аналіз виступає TOWS-аналіз, який поєднує ST (сильні-загрози) використання сильних сторін для мінімізування загроз, WO (слабкі-можливості) залучення можливостей для подолання слабкостей, SO (сильні-можливості) використання сильних сторін для реалізації можливостей, WT (слабкі-загрози) розробка стратегії для мінімізації слабких сторін і уникнення загроз. TOWS-аналіз демонструє детальнішу інформативність щодо сторін функціонування підприємства [26].

Метод SPACE-аналіз виступає важливим інструментом в оцінці стратегічної позиції та дій. Даний метод містить в собі відображення зовнішніх факторів (привабливість та/або стан галузі діяльності підприємства) та внутрішніх факторів (потенціал підприємства й міцність на ринку). Дана методика зазвичай використовується для оцінки стратегічних планів, процесів, що часто доповнюється SWOT-аналізом [27].

SPACE-аналіз, який оцінює внутрішнє та зовнішнє середовища, зображується у вигляді матриці, що містить чотири фактори у вибіркових показниках.

До зовнішнього середовища відносять:

- Екологічна стабільність (ES): Технологічний прогрес, політична стабільність, економічні умови, соціально-культурні фактори, екологічні фактори впливу. Розташований в нижній половині осі Y.
- Привабливість галузі (IA): Технологічні зміни, темпи зростання ринку, рівень прибутковості галузі, рівень входу на ринок, мінливість попиту. Розташований праворуч від осі X.

До внутрішнього середовища відносять:

- Конкурентна перевага (CA): Якість продукту, лояльність клієнтів, життєвий цикл продукції, вплив бренду, частка ринку, ноу-хау, ефективність маркетингу. Розташований ліворуч від осі X.

- Фінансова міцність (FS): Коефіцієнти заборгованості, прибутковість, грошовий потік, оборотність запасів, повернення інвестицій та ліквідність. Розташований у верхній частині осі Y [27].

Розподіляються вагомі коефіцієнти для факторів вибіркового показників, що в сумі складає 1, які в наступних діях будуть використовуватися для оцінювання факторів. Наступним етапом SPACE-аналізу виступає формування матриці аналізу, кожен фактор вибіркового показників оцінюється від 0 до 6 балів., де найбільша оцінка означає найсильнішу позицію. Розраховується середній бал для FS, IA, CA та ES, переносяться бали на матрицю SPACE-аналізу: горизонтальна вісь (FS, CA), вертикальна вісь (ES, IA) за допомогою чого визначається стратегічна позиція підприємства.

- Агресивна стратегія (FS та IA). Конкурування в стабільній галузі. Стратегія дозволяє використати сильні сторони й можливості для розвитку компанії (розробка товару/послуг, збільшення інвестицій в інновації, розширення маркетингових зусиль для збільшення частки ринку, зниження цін і тп).
- Консервативна стратегія (FS та ES). Застосовують фінансово стабільні підприємства, які працюють на стійких ринках (зосередження на стабільності всередині організації, оптимізування діяльності і тп.).
- Захисна стратегія (CA та ES). Стратегію засовують слабші підприємства, які не мають вплив на конкурентне середовище, тому підприємству необхідно впровадити заходи щодо збереження частки ринку та підвищити власну стійкість на ринку (зменшення інвестицій та витрат виробництва, злиття з іншою компанією, підвищення лояльності клієнтів і тп.)
- Конкурентоспроможна стратегія (CA та IA). Підприємства працюють в привабливій галузі, мають значну фінансову спроможність для інноваційного розвитку (отримання позик, встановлення конкуренції або злиття, уникнення впливу слабких сторін на компанію і т.п.) [28].

SPACE-аналіз є корисним інструментом для прийняття підприємницьких рішень, завдяки даному підходу враховуються зовнішні та

внутрішні фактори, які координують в обрані шляху розвитку підприємства на певний період функціонування.

Фінансовий метод дослідження полягає в сукупності прийомів та інструментів, що застосовуються для оцінки фінансового стану підприємства та перспектив. За допомогою методу можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства, за якими можливо визначити ризики та можливості й прийняти обґрунтовані підприємницькі рішення.

- Оцінка фінансового стану. Визначення платоспроможності компанії, фінансова стійкість підприємства і т.п.
- Аналіз ефективності. Оцінка прибутковості, рентабельності компанії, оборотність активів і т.п.
- Резерви. Пошук можливостей для збільшення частки ринку та прибутковості компанії, зниження витрат і т.п.
- Прогнозування. Складання фінансового плану та бюджету і т.п.
- Оцінка інвестиційних проектів. Аналіз доцільності впровадження інвестицій на їх вплив на фінансовий стан підприємства.

Методи індукції та дедукції є обов'язковими в кожному аналізі важливих аспектів підприємства.

- Індукція. Метод формулювання власної думки на фоні спостережень, фактів і т.п., до загального висновку (дозволяє виявити нові закономірності, відкриття та сприяє творчому мисленню).
- Дедукція. Метод руху думки від загального до конкретного, тобто на загальних правилах і т.п., робиться висновок про певні фрагменти (будує ґрунтовані докази, гарантує точність та достовірність висновків).

В поєднанні двох методів індукції та дедукції, які доповнюють одне одного у процесах пізнання. Розпочинається дослідження з індукції – коли формуються гіпотези, потім гіпотези перевіряються дедукцією, тобто виведення з них конкретних наслідків [29].

Висновки до розділу 1

Проаналізовано теоретичні та практичні підходи до розробки стратегій, що забезпечують ефективність діяльності та довгостроковий розвиток підприємства. Формування стратегії базується на системному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, врахуванні тенденцій ринку, науково-технічного прогресу та конкурентних переваг і т.п.

Стратегічне управління представляє по суті функцію управління, завданнями якої є вибір основних цілей діяльності компанії та визначення шляхів їх досягнення. Відповідно, при здійсненні економічного реформування стратегічні дії компаній та їх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни оточення. Усе глибше визнається необхідність свідомого спрямованого управління змінами на базі науково обґрунтованого процесу їх прогнозування, регулювання, пристосування до зовнішніх чинників.

Саме невизначеність факторів зовнішнього середовища та стрімка динамічність ринків України обумовлюють сьогодні значну актуальність використання концепції стратегічного управління. Стратегічний підхід до управління інноваційним розвитком є фундаментом для довгострокового успішного функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Розробка та реалізація інноваційної стратегії дозволяє підприємству адаптуватися до змін, використовувати можливості зовнішнього середовища та мінімізувати загрози.

Методологічні основи формування стратегії підприємства окреслюють чіткий алгоритм побудови ефективної стратегії, яка враховує аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінку конкурентних переваг, ризиків і можливостей. Важливе значення має вибір відповідних методів, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, фінансовий метод дослідження і т.п., для всебічного обґрунтування управлінських рішень.

Варто зазначити, що ефективне стратегічне управління базується на взаємодії теоретичних методологічних підходів і практичних інструментів, які забезпечують послідовний розвиток інноваційної активності підприємства.

Інтеграція інноваційних стратегій у загальний стратегічний план підприємства є запорукою підвищення його адаптивності, результативності та стійкості на ринку.



РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ КИЇВСТАР

2.1 Характеристика організації стратегічного управління

Індустрія мобільного зв'язку – є найбільш розвинутим економічним сектором на території України, який займається наданням послуг бізнес-клієнтам та фізичним особам.

Після повномасштабного вторгнення на території України, галузь мобільного зв'язку, здійснила неочікувані кроки, які дозволили не лише залишатися дієздатним, а й розвиватися надалі в умовах військового стану. Розглянемо частки доходів від надання електронних комунікаційних послуг за 2021-2024 рр.

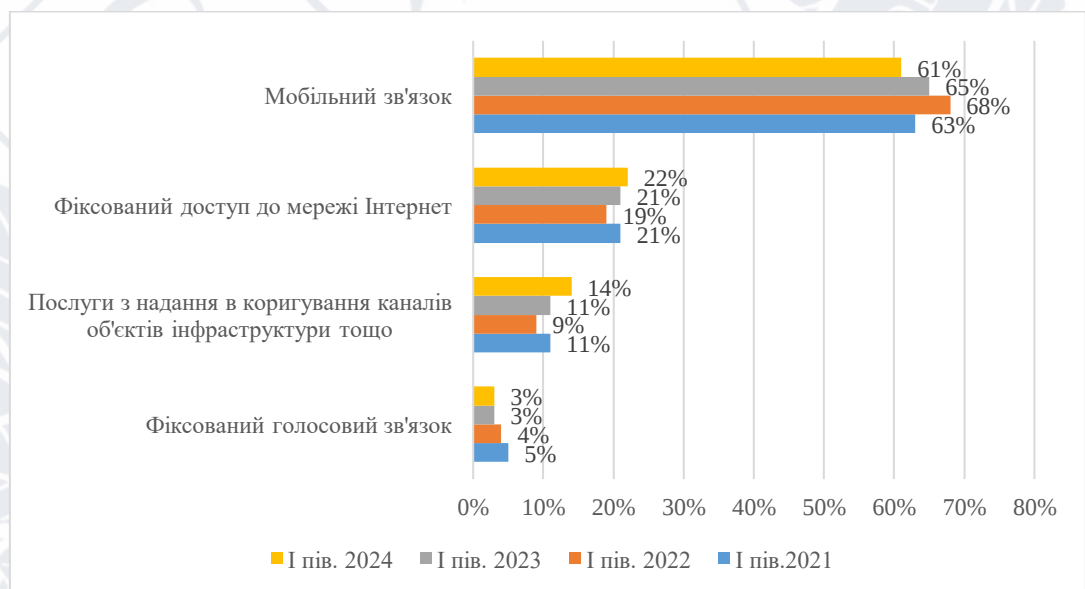


Рисунок 2.1 – Структура часток доходів компаній на ринку мобільного зв'язку 2022-2024 рр. (%)

Джерело: складено автором на основі [30]

Мобільний зв'язок від надання послуг фіксує найбільшу частку доходів з 2021-2024 рр. при цьому зберігаючи рівноцінну тенденцію в коливанні (63-68%) протягом даного періоду. Порівняно з попереднім 2021 р. частка мобільного зв'язку на 4% зменшився, найбільш вірогідною причиною зменшення частки, припадає на кібератаки найбільшого оператора а галузі

мобільного зв'язку – ПрАТ Київстар. Водночас, спостерігається поступове зменшення частки фіксованого голосового зв'язку та деяких інших послуг.

Візьмемо до уваги, що фіксований голосовий зв'язок з кожним роком зменшує свої прибутки (5-3%), через ймовірність меншого використання голосового зв'язку та більшого переходу до мобільного зв'язку.

Мобільний зв'язок є і буде залишатися основним драйвером зростання на ринку електронних комунікаційних послуг. Фіксований голосовий зв'язок поступово втрачає свою актуальність, що вимагає від операторів адаптації до нових умов. Важливою тенденцією є зростання попиту на високошвидкісний інтернет і пов'язані з ним послуги. Операторам необхідно постійно інвестувати в розвиток мереж і нові технології, щоб відповідати потребам споживачів і залишатися конкурентоспроможними.

На ринку мобільного зв'язку зосередженні три лідери: «Київстар», «Vodafone» та «Lifecell». Кожна компанія належить різним власникам, не українського походження та мають свою власну аудиторію, яку стараються зберегти. Методи інноваційного розвитку компанії загалом є однаковими, але з деякими відмінностями, що стають вирішальними для споживачі на ринку мобільного зв'язку.

Компанія «Київстар» за даними 2023 р. залишається найбільшим оператором на ринку №1, який обслуговує 26 млн абонентів мобільного зв'язку, а також найбільшим інтернет-провайдером, що забезпечує доступність та легкість користування своїх послуг понад 26 млн споживачів. Завдяки власній волоконно-оптичній мережі, «Київстар» має великі межі та можливості, які надає своїм клієнтам не лише на території України, а за її межами. Компанія з кожним роком вводить новинки та оновлює старі послуги, чим підвищує популярність серед користувачів. Як наприклад: «Домашній інтернет», який набирає поширеності серед населення, що на даний момент становить понад 1,1 млн споживачів. Послуги FMC конвергенція мобільного та фіксованого зв'язку, Big Data, IoT, Clouds, мобільні фінансові сервіси, Open API Київстар відкритий телеком, дані

інноваційних послуг компанії вводяться на основі співпраці з великими ІТ - компаніями, як Microsoft з яким підписаний меморандум про стратегічне партнерство [30-31]. Але 2020 р. за версією журналу «Кореспондент» компанія виявилася найдорожчою за наданням послуг, що і по 2022 р. цей факт залишається сталим. Завжди «Київстар» забезпечував своїх клієнтів акційними пропозиціями, якістю зв'язку та мобільного інтернету, що на сьогодні без цього обійтися дуже складно, тому в кожного другого громадянина, наявний мобільний оператор «Київстар». Станом на 2023 р. через масові кібератаки та ракетні атаки по важливих інфраструктурах електроживлення, відбуваються проблеми з використанням та забезпеченням зв'язку від оператора «Київстар» [32]. Компанія «Київстар» належить Veon Ltd., яка базується в Нідерландах та після повномасштабного вторгнення на територію України, покинула ринок країни агресора та виключила акціонерів національності країни агресора [33].

Кожна компанія мобільного зв'язку розвивається в різних векторах інвестиційного напрямку та займає свою частку ринку, якою справно володіє.

Індекс Герфіндаля – Гіршмана - показник, який використовується для оцінки ринкової концентрації та показує, яку частку на певному ринку послуг (ринкову частку) займають всі оператори, провайдери, що надають послуги на цьому ринку [34]. За даними показником розглянемо ринок мобільних операторів Київстар, Vodafone, Lifecell.

Таблиця 2.1 – Розрахунок ринкової концентрації за індексом Герфіндаля–Гіршмана у 2023 р., млн грн

Оператор мобільного зв'язку	Активи/грн
Київстар	50 396 195
Vodafone	32 766 817
Lifecell	21 719 269
Загальна сума активів:	104 882 281
D1 = 48,05 %	
D2 = 36,0 %	
D3 = 20,7 %	
NNI = 4 033,3 – ринок висококонцентрований	

Джерело: складено автором на основі [35,36,37]

Підсумок (таблиця 2.1) за індексом Герфіндаля–Гіршмана показує, що ринок мобільного зв'язку є висококонцентрованим, тобто відсутня ефективна конкуренція серед декількох компаній, які є взаємозалежними між собою та створюється високий бар'єр виходу на ринок мобільного зв'язку для інших операторів. За таблицею 2.1 можна відзначити, що компанія Київстар посідає лідерську позицію серед наявних конкурентів в галузі мобільного зв'язку.

Розрахуємо показники ефективності витрат суб'єктів господарювання, щоб порівняти ефективність управління витрат за певними критеріями (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники ефективності витрат компанії мобільного зв'язку ПрАТ Київстар за 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Критерії
Валова рентабельність (прибутковість) виробничих витрат	1,87	1,94	1,96	1,36	0,98	→ max
Коефіцієнт покриття виробничих витрат за валовим прибутком	0,53	0,51	0,51	0,73	0,73	→ min
Рентабельність (прибутковість) основної діяльності	0,94	1,07	1,06	0,70	0,74	→ max
Рентабельність (прибутковість) операційної діяльності	0,89	1,06	1,06	0,68	0,70	→ max
Рентабельність (прибутковість) іншої операційної діяльності	-8,12	1,97	0,87	-0,57	-0,35	→ max
Рентабельність (прибутковість) звичайної діяльності	0,89	1,03	0,99	0,63	0,64	→ max
Рентабельність (прибутковість) підприємства	0,75	0,84	0,80	0,51	0,55	→ max
Коефіцієнт окупності виробничих витрат за чистим доходом	1,52	1,21	1,16	0,73	0,75	→ max
Коефіцієнт покриття виробничих витрат за чистим доходом	0,86	0,82	0,85	1,37	1,33	→ min
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,52	0,48	0,49	0,61	0,58	→ min
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	1,89	2,06	2,05	0,67	1,73	→ max
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,06	0,06	0,06	0,07	0,07	→ min
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,08	0,08	0,08	0,08	0,07	→ min
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	15,65	14,84	15,31	13,10	13,64	→ max
Коефіцієнт окупності витрат на збут	11,38	12,72	12,08	12,08	13,44	→ max
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,18	0,20	0,19	0,18	0,17	→ min
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,25	0,23	0,24	0,19	0,17	→ min
Частка адміністративних витрат в структурі операційних витрат	0,12	0,14	0,13	0,13	0,12	→ min

Частка витрат на збут в структурі операційних витрат	0,16	0,16	0,17	0,14	0,13	→ min
--	------	------	------	------	------	-------

Джерело: складено автором на основі [38-39]

Аналізуючи в таблиці 2.2 відповідності критеріального значення можна стверджувати, що компанія Київстар в 2020 р. відзначалася найкращими показниками протягом п'яти років. Валова рентабельність підприємства є показником, який відображає залишок виручки після погашення прямих витрат на підприємстві. ПрАТ Київстар до 2021 рр. включно, активно прогресував в позитивній динаміці валової рентабельності підприємства та становив (1,96) в 2021 р. Від початку 2022 р. показник валової рентабельності до 2023 р. прогресував у зменшення показників (0,98), що відображає знижену ефективність підприємства щодо покриття виробничих витрат за рахунок валового прибутку, через зростання витрат на розробку проєктів, зменшення клієнтської аудиторії та підвищення цін на послуги компанії. Коефіцієнт покриття виробничих витрат за валовим прибутком, становить відповідно до валової рентабельності, що підтверджує ефективність діяльності компанії та її здатність покрити постійні витрати. Від 2021 р. коефіцієнти рентабельності зазнають різкого зростання до 2023 р., що свідчить про зниження рівня прибутковості компанії, які зумовлені не ефективністю розподілення фінансових витрат та ресурсів, загалом.

Показники рентабельності значно погіршилися в 2022 р., що свідчило про погіршення повноцінного функціонування підприємства, через послідовність дії, які надавалися українцям під час повномасштабного вторгнення на території України: надання безкоштовних послуг для всіх користувачів на період декількох місяців, активна діяльність в волонтерстві, посилення інфраструктури в мережі інтернет та мобільного зв'язку, волонтерські проєкти для вразливих верст населення, зміна роботи компанії та забезпечення режиму online, залучення програм для українських підприємств тощо.

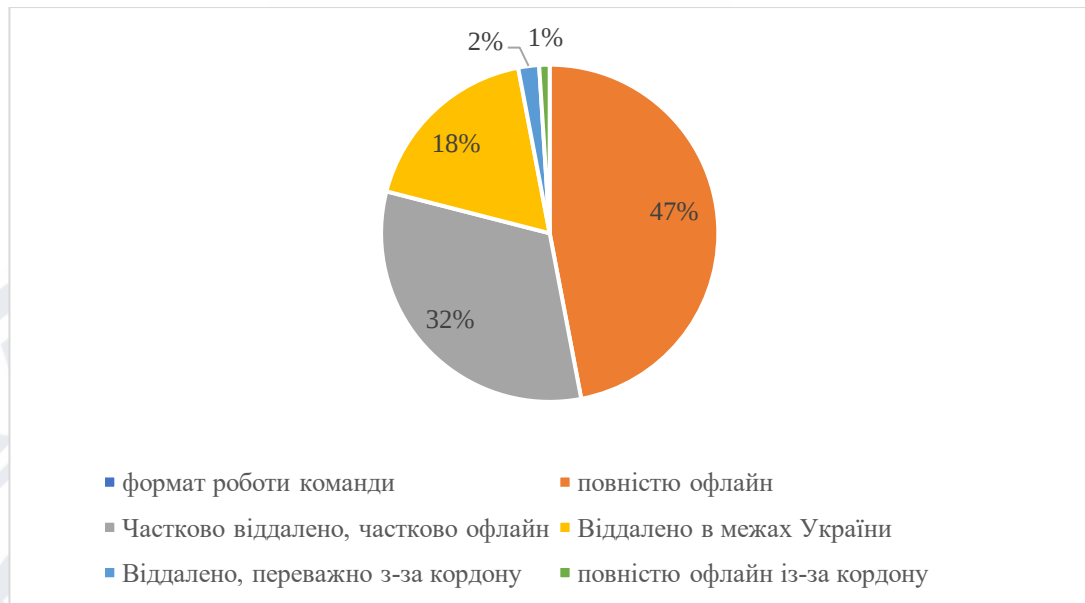


Рисунок 2.2 – Формат роботи компанії ПрАТ Київстар за 2023 р., %

Джерело: складено автором на основі [40]

В 2023 р. робота компанії розпочала відновлення роботи власних офісів (47%), але ж більша частина співробітників ще перебувала у віддаленій формі роботи (52%) включно з різним територіальним розміщенням. Наведені дані є підтвердженням того, що ПрАТ Київстар має гібридний формат роботи, прагне розвивати свою гнучкість до зовнішніх факторів, тим самим підвищує власну ефективність роботи, утримує цінних співробітників й адаптується до мінливих умов ринку.

Дані дії спровокували труднощі з прибутковістю та покриттям власних витрат. Рентабельність іншої операційної діяльності від 2020 р. і порівняно з 2019 р. прогресували в покращення стану компанії, але після 2020 р. та до 2023 р. показник знову залишається від'ємним (-0,35). Компанія в наявних сегментах своєї діяльності не може відтворити позитивний результат, але динаміка покращення показника наявна в 2023р. порівняно з 2022 р. На основі діаграми чистого прибутку від реалізації продукції компанії підтвердимо поступовий розвиток ПрАТ Київстар та який рік відзначився успіхом за останні п'ять років, від 2019-2023 рр.

Наступні коефіцієнти окупності виробничих витрат за чистим доходом, покриття виробничих витрат за чистим доходом, покриття витрат операційної

діяльності, окупності витрат операційної діяльності, покриття адміністративних витрат, не відзначилися найкращими показниками в 2023 р., причиною також є зменшення прибутку компанії та покриття великих витрат.

Показники коефіцієнту покриття витрат на збут (0,07), коефіцієнту окупності витрат на збут (13,44), співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції (0,17), співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції (0,17), частка витрат на збут в структурі операційних витрат (0,13) в 2023 р. мають найкращі показники протягом п'яти років, діяльності компанії ПрАТ Київстар. Позитивні розрахунки свідчать, що підприємство відновлює тенденцію зменшення витрат на збут, адміністративні витрати, перенаправлення витрат на інші структури підприємства, наприклад, маркетингові витрати, які зміцнюють позиції компанії на ринку, що свідчить про відновлення ефективності розпорядження прибутків загалом.

Загалом, повномасштабне вторгнення на територію України 2022 р. вплинуло на всі види бізнесу, які зуміли адаптуватися або вимушені були закрити власну діяльність. ПрАТ Київстар витратило мільярди коштів на стабілізацію власного робочого процесу та забезпечення безперебійного надання телекомунікаційних послуг, що потребувало значних вкладень. Кожна криза є потенційною рушійною силою для інноваційних ідей та потенціалу розвитку. Показники ефективності витрат ПрАТ Київстар в 2023 р. відображають позитивну динаміку до нормалізування стабільних показників, ефективності діяльності підприємства.

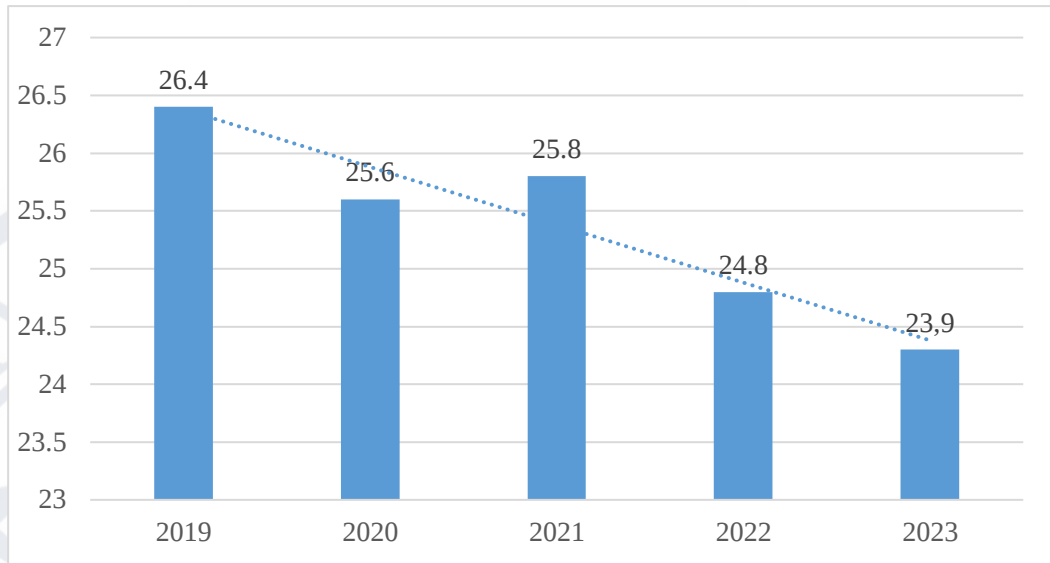


Рисунок 2.3 – Кількість користувачів послуг ПрАТ Київстар за 2019-2023 рр.,
млн користувачів

Джерело: складено автором на основі [40]

Розглянемо як змінилася кількість користувачів компанії ПрАТ Київстар з 2019 р. та як відобразилися зміни на чистому прибутку компанії. За показниками ефективності витрат підприємства, ПрАТ Київстар не виділяється ефективністю функціонування підприємства та великими прибутками, так як створюється складність у збільшенні витрат на різні аспекти компанії.

На рис. 2.2 відображається тенденція зниження за 2021-2023 рр. Прогнозовано, що 2024 р. не стане винятком зменшення клієнтської бази компанії. Причинами погіршення даних є підвищення цін на послуги, погіршення зв'язку та мобільного інтернету (4G) при відключенні електроенергії, недостатність мобільного покриття в певних регіонах України тощо. Клієнти переходять до конкурентних компаній, які відзначаються меншими тарифами за мобільні послуги та сильним мобільним зв'язком, тобто потреби та вподобання споживачів змінилася.

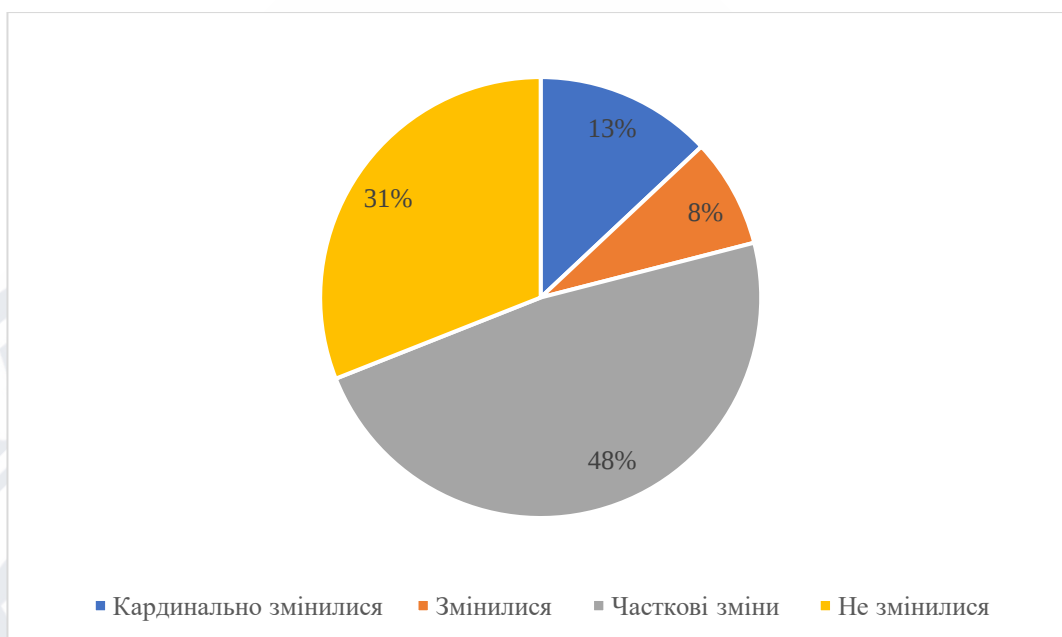


Рисунок 2.4– Зміна потреб та вподобань клієнтів ПрАТ Київстар за 2023 р., %

Джерело: складено автором

Понад третина споживачів змінили власні вподобання, що свідчить про динамічність сучасного ринку мобільного зв'язку та високу чутливість клієнтів до змін. Компанії необхідно постійно проводити моніторинг ринку та оперативного реагування на зміни, розробляти нові послуги, що будуть задовольняти потреби споживачів. Клієнти, яких потреби не змінилися (48%), свідчить про те, що для них існують базові потреби, які залишилися незмінними в достроковій перспективі. ПрАТ Київстар використовує декілька аспектів за яким компанія, може відстежувати зміни вподобань клієнтів.

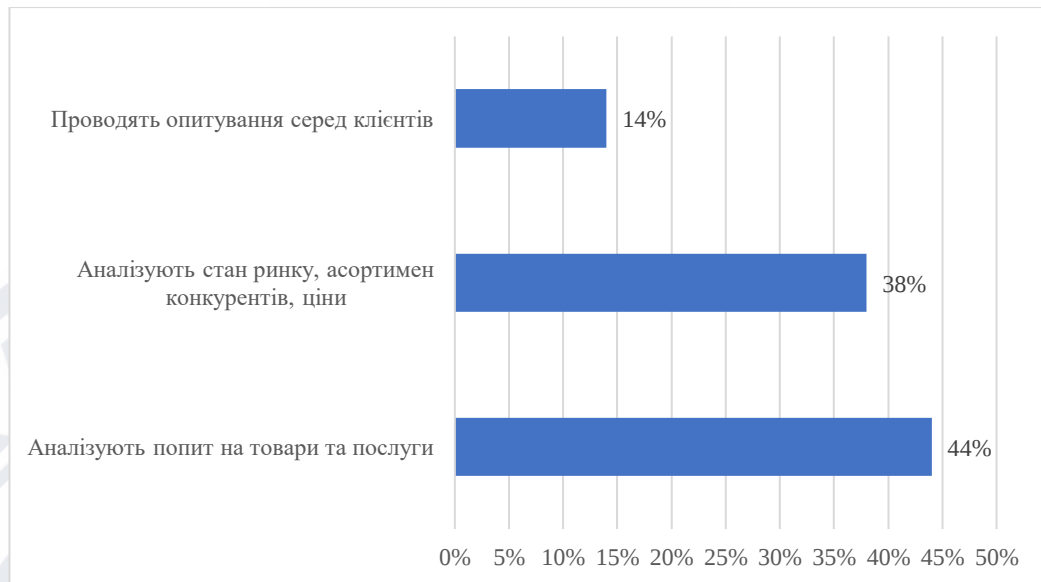


Рисунок 2.5 – Методи відстеження вподобань клієнтів за 2023 р., %

Джерело: складено автором

Найбільша частка припадає на аналізування попиту на товари та послуги (44%), що відобразило прагнення підприємства до задоволення потреб споживачів та адаптація своїх пропозицій до ринкових умов; аналіз стану ринку, асортименту конкурентів, цін (38%), дозволяє компаніям оцінити свою конкурентну позицію, виявити нові можливості та загрози, а також розробити ефективність маркетингової стратегії; проведення опитувань серед клієнтів (14%), дозволяє компанії розумітися на потребах клієнтів, а також виявити нові ідеї для розвитку послуг.

Компанія ПрАТ Київстар залучає нових клієнтів через різні канали медіа простору, але не всі можуть відзначитися успішністю залучення споживачів.

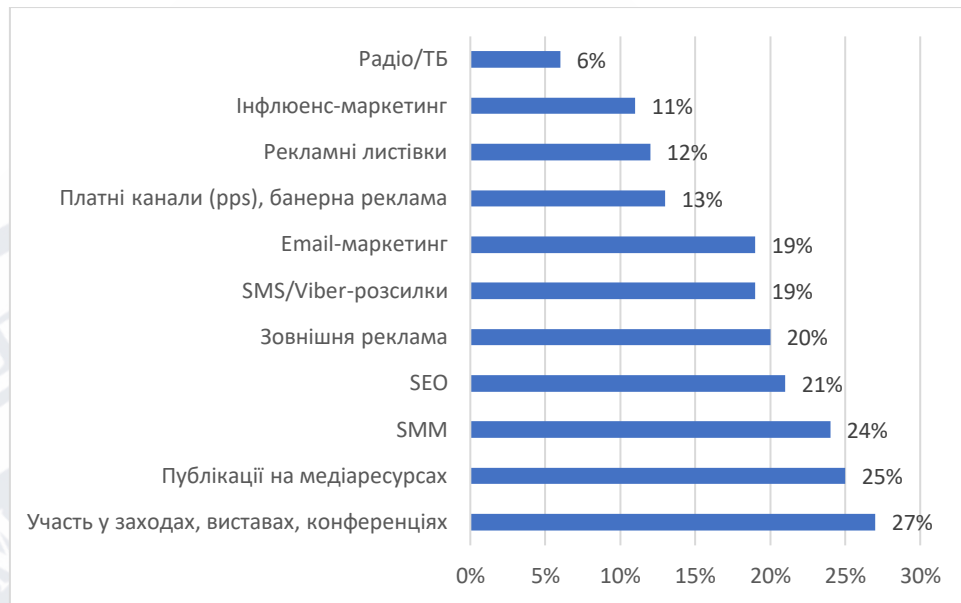


Рисунок 2.6 – Канали для залучення нових клієнтів ПрАТ Київстар в 2023 р. %

Джерело: складено автором

Найбільш ефективними каналами залучення споживачів виявилися участь у заходах, виставах, конференціях (27%), публікації на медіаресурсах (25%), SMM (24%) та SEO (21%). Компанія Київстра, загалом ефективно використовує різноманітні маркетингові інструменти для залучення нових клієнтів, приділяючи увагу як традиційним, так і цифровим каналам

Отже, прогнозовано, що чистий прибуток компанії буде відображатися спадом показників у 2022-2023 рр.

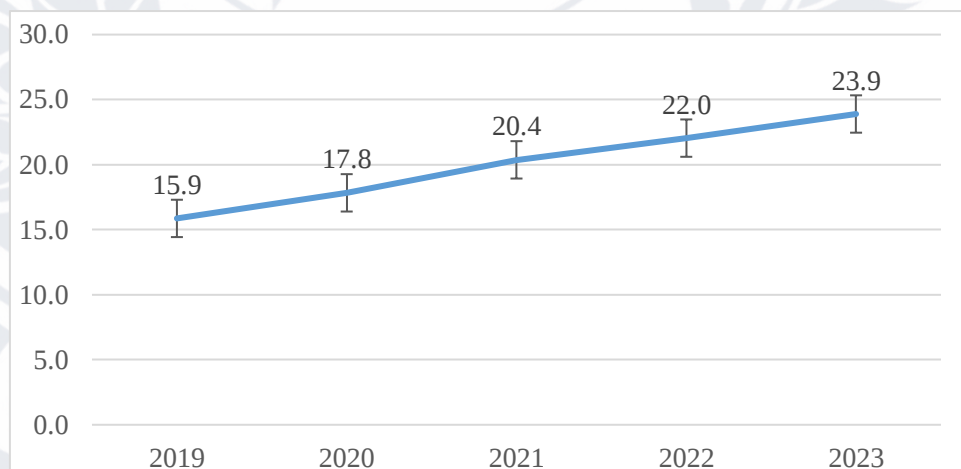


Рисунок 2.7 – Чистий прибуток від реалізації послуг ПрАТ Київстар за 2019-2023 рр., %

Джерело: складено автором на основі [40]

Аналізуючи наведені дані, можна стверджувати, що прибутки компанії ПрАТ Київстар протягом п'яти років зберігають прогресивну тенденцію зростання з 2019-2023 рр. Причиною стабільного зростання особливо в 2022 р., при якому очікувалися погіршення показників через втрату споживачів, стан війни на території України, погіршення економічної кризи та великі фінансові витрати на підтримку функціонування бізнесу по всій території України включно з територіями, які перебували в окупації країни агресора.

На початку повномасштабного вторгнення, були введенні податкові зміни, які впроваджувалися задля зменшення навантаження на великі підприємства, включно і на ПрАТ Київстар. Зменшення навантаження полягала у спрощеній системі оподаткування 2% та включала пільги з податку на землю та орендної плати для ділянок, які були розташовані в зоні бойових дій. Такі заходи допомогли компанії зменшити витрати та направити кошти в інші напрями діяльності підприємства та підтримки країни [41].

В 2022 р. компанія, була вимушена підвищити вартість послуг, через збільшення інфляції, відновлення власної інфраструктури тощо, до кінця 2022 р. компанія просувала зміни цін на тарифи, таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції зростав.

ПрАТ Київстар є лідером ринку мобільного зв'язку в Україні, що підтверджується його найбільшою часткою доходів у галузі. Компанія демонструє високі показники ефективності витрат, що дозволяє їй зберігати стабільність і конкурентоспроможність навіть у мінливих умовах ринку.

Чистий прибуток від реалізації продукції підтверджує результативність стратегічного управління, орієнтованого на максимізацію рентабельності та досить ефективне використання ресурсів. Завдяки інноваційному підходу до управління, інвестиціям у розвиток інфраструктури та високим стандартам обслуговування клієнтів, компанія не лише утримує лідерські позиції, але й задає стандарти для інших гравців ринку.

Таким чином, стратегічне управління ПрАТ Київстар забезпечує досягнення стратегічних цілей, високий рівень прибутковості та сприяє сталому розвитку компанії в умовах конкуренції.

2.2 Оцінка інноваційного потенціалу підприємства

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства ПрАТ Київстар охоплює кілька ключових аспектів, які демонструють здатність компанії до створення, впровадження та розвитку інновацій.

Таблиця 2.3 - Показники ресурсного забезпечення підприємства для цілей реалізації інноваційного потенціалу

Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, Ків	Нематеріальні активи/загальна сума активів	$8547281/50396195 = 0,15$	Ків = 0,10-0,15 – стратегія інноваційного лідера Ків = 0,05-0,10 – стратегія інноваційного послідовника
Коефіцієнт кваліфікації персоналу, зайнятого в інноваційній сфері, Кпер	Чисельність працівників, зайнятих в інноваційній сфері / Середня чисельність працівників підприємства	$1825/8300 = 0,22$	Кпер = 0,20-0,25 – стратегія інноваційного лідера Кпер = 0,15-0,20 – стратегія інноваційного послідовника
Коефіцієнт освоєння нової продукції, Кнп	Обсяг реалізації нової продукції / Загальний обсяг реалізації	$23,8/61,8 = 0,38$ млрд/грн	Кнт = 0,35-0,40 – стратегія інноваційного лідера Кнт = 0,30-0,35 – стратегія інноваційного послідовника
Коефіцієнт інноваційного зростання, Кіз	Витрати підприємства на інноваційну діяльність / Загальний обсяг витрат підприємства	$7,8/13,8 = 0,56$ млрд/грн	Кіз = 0,55-0,60 – стратегія інноваційного лідера Кіз = 0,50-0,55 – стратегія інноваційного послідовника

Джерело: складено автором на основі [42]

Компанія ПрАТ Київстар, неодноразово посилювала власні лідерські позиції на ринку, підтверджувальним аспектом є наведені дані (див. табл. 2.3) - за коефіцієнтами інноваційних показників компанія розвивається за стратегією інноваційного лідера на ринку.

ПрАТ Київстар вважається лідером на ринку через інноваційні технології та інвестиційні залучення через материнську компанію VEON, акції компанії якої розміщені на біржах в Нью-Йорку (NASDAQ) та Амстердамі (Euronext). В 2024 р. компанія VEON оголосила про інвестиційні вкладення у відновлення цифрової інфраструктури України протягом 2023-2027 рр., через ПрАТ Київстар, що включатиме:

1. відновлення телекомунікаційної інфраструктури;
2. створення нових технологій та послуг;
3. зміцнення енергетичної стійкості мереж зв'язку [43].

З 2021 р. по 2024 р. компанія заснувала три потужних бізнеси, які направлені в різні вектори діяльності, мають високу перспективу розвитку та залучення інвестицій іноземних партнерів.

Ukrainian Tower Company (UTC) дана компанія спеціалізується на управлінні пасивної телекомунікаційної інфраструктури, тобто вежами та антенними майданчиками. UTC була створена в рамках стратегії компанії ПрАТ Київстар з оптимізації та підвищення ефективності управління своєю інфраструктурою. Дане рішення створення підприємства UTC дозволило ПрАТ Київстар зосередитися на власній основній діяльності, не відволікаючи ресурси від обслуговування веж і тп, також важливо зазначити, що UTC пропонує території для розміщення башт іншим телекомунікаційним учасникам ринку та налічує близько 2600 власних ділянок.

Зазвичай, це досить оптимальна практика в країнах Європи, що дозволяє компаніям рівномірно розвиватися в різних напрямках своєї діяльності, не завдаючи великих збитків.

UTC спеціалізуються за даними КВЕДами 68.20 надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (основна діяльність), 42.22 будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій, 43.21 електромонтажні роботи, 43.29 інші будівельно-монтажні роботи (додаткові діяльності) [44]. Розглянемо успішність підприємства UTC з моменту початку діяльності за певною частиною фінансової звітності.

Таблиця 2.4 - Частина фінансової звітності підприємства UTC з 2021 р., грн

Показники	2021	2022	2023
Дохід	85 658 000	1 231 871 000	2 164 582 000
Чистий прибуток	-26 656 000	241 062 000	917 537 000
Активи	1 847 237 000	2 829 464 000	3 753 296 000
Зобов'язання	268 753 000	1 285 624 000	1 161 737 000
К-сть працівників	86	106	119

Джерело: складено автором на основі [45]

В UTC з моменту відкриття за показниками, прогресує власний розвиток, підприємство виступає основою розповсюдження послуг компанії ПрАТ Київстар по території України.

Таблиця 2.5 – Показники фінансового стану підприємства UTC

Стан основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	80.2%
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	0.5
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	3.22
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	2.22
	Поточна платоспроможність	-2 266 680
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	129.64%

Джерело: складено автором на основі [45]

Високий показник частки основних засобів активах підприємства (80.2%), свідчать про значне вкладення інвестицій, які спрямовуються на придбання та утримання обладнання, земельних ділянок, транспорту, будівель і тп. Коефіцієнти оцінки фінансової стійкості, вказують на те, що підприємство UTC є залежним від позикового капіталу, тобто фінансується, при великій ймовірності, за рахунок кредитів та інших боргових зобов'язань. Платоспроможність відображає дефіцит оборотних коштів, тобто підприємство не має достатньо ліквідних активів для покриття своїх поточних зобов'язань. Але при показнику рентабельності UTC ефективно здійснює свою діяльність, тобто підприємство має високу здатність генерувати власний прибуток.

Наступним інноваційним надбанням для ПрАТ Київстар - Helsi медична інформаційна платформа, що в 2022 р. перейшла в правову власність ПрАТ Київстар. Дана система призначення для закладів охорони здоров'я та виступає медичним порталом для пацієнтів.

Основні функції медичної платформи Helsi:

- запис до лікаря;
- декларація з лікарем;
- електронні рецепти;
- медична історія;

- онлайн-консультація;
- інтеграція з лабораторіями та аптеками.

Тобто, займається веденням особистих карток пацієнтів, формує звіти щодо результатів діяльності відповідних закладів, де використовується система аналізу обліку пацієнтів і не лише та має наявні медичні документації для повноцінного ведення діяльності.

Система використовується близько 1300 установами охорони здоров'я та 49000 лікарями України. Платформа має великі недоліки, так званих «мертвих душ», назва полягає в наявності великої кількості фейкових акаунтів на платформі та шахрайства, тобто в певні акаунти, заходить інші люди на консультацію до лікаря [46].

Найбільшим інноваційним вкладенням ПрАТ Київстар у розвиток інноваційного потенціалу, стало підприємство Kyivstar.Tech. Kyivstar.Tech – ІТ-компанія, яка була заснована на початку 2023 р. на базі ІТ-команди та спеціалістів ПрАТ Київстар. ІТ-компанія займається розробкою сервісів, їх вдосконаленням, тобто від UX, створення ІТ продукту до просування брендів та створення власного підприємницького господарства абощо.

Серед даних розробок компанії, наявні і розробки для ПрАТ Київстар – додаток «Мій Київстар» та цифровий каталог Hoverla (усі продукти компанії, від ідей споживачів та бачення і не тільки до їхньої майбутньої реалізації). Компанія переважно працює над внутрішніми проєктами для ПрАТ Київстар та планує вихід на зовнішній ринок ІТ-послуг.

Таблиця 2.6 - Частина фінансової звітності підприємства Kyivstar.Tech з 2022 р., грн

Показники	2022	2023
Дохід	-	707 775 000
Чистий прибуток	-1 720 000	77 215 000
Активи	101 973 000	312 971 000
Зобов'язання	4 703 000	104 415 000
К-сть працівників	11	415

Джерело: складено автором на основі [47]

Аналізуючи таблицю 2.6, очевидно ствердити, що підприємство UTC з початком своєї діяльності, прогресивно покращило власні показники успішності діяльності та надалі розвиває власні інноваційні ідеї та продукти.

Kyivstar.Tech бере участь в розробці цифрових продуктів, таких як хмарні сховища на базі платформи Microsoft Azure, Big Data, IoT, Open API. Співпраця платформи Azure Stack з ПрАТ Київстар передбачає розширення партнерства та можливостей для обох сторін співпраці. Це хмарна платформа для розгортання IT-інфраструктури, надає доступ ПрАТ Київстар до програмного забезпечення компаній Microsoft Azure та хмарних серверів. ПрАТ Київстар отримав спеціалізацію Analytics у Microsoft Azure, що забезпечує компанії Київстар надання гібридних хмарних сервісів та IT-рішень у сфері даних та аналітики. Дана спеціалізацію забезпечує полегшену та стабільну роботу компаній і т.п., які користуються послугами компанії ПрАТ Київстар.

Тобто, співпраця виникла завдяки об'єднанню сильних та вигідних сторін для кожного партнера, що в результаті демонструє хмарне рішення Microsoft Azure. Існує три моделі використання хмарних систем:

1. IaaS (інфраструктура послуга). Використання, лиш хмарного ресурсу постачальника.
2. PaaS (платформа послуга). Користування всіма інструментами для вирішення завдань та розробки власних інноваційних технологій.
3. SaaS (програмне забезпечення-послуга).

Найкращим поєднанням в роботі вважається IaaS та PaaS, що в результаті має здатність закривати 99.9% завдань бізнесу інформаційних технологій [48].

ПрАТ Київстар використовує сучасні телекомунікаційні стандарти, тобто 4G та підготовка до 5G. Компанія реалізує стратегію «4G всюди» та вкладає кошти в розширення у всіх населених пунктах України, також здійснює перерозподіл з 3G на 4G, тим самим готуючи мережу до 5G.

За допомогою збільшення інвестицій від компанії VEON для відновлення цифрової інфраструктури України до 2027 р., передбачає підготовку до провадження 5G, а саме відповідні діапазони частот під технології 5G, що забезпечуватимуть швидкість передавання даних, безперебійна мережа, але на даний момент необхідні частоти для 5G зайняті цифровим телебаченням та військовими структурами, що робить створення аукціону для компаній мобільного зв'язку складним.

Для ПрАТ Київстар існує два технологічних варіанта впровадження 5G:

1. NSA. Не потребує зміни SIM-картки, розгортання мережі при наявності 4G, використовується мобільними операторами та передбачає збільшення швидкості для абонентів;
2. SA. Потребує заміну SIM-картки, та нового ядра мережі, перевагу від запуску отримує лиш індустріальний enterprise.

Компанія для початку готує запуск 5G на основі NSA, тому здійснюються активні перемовини з сегментами їхніх мереж включаючи транспорту.

Компанія в 2023 р. активно проводила модернізацію мережі для впровадження 5G та планує запустити пілотний проєкт впровадження 5G в 5-ти найбільших містах України. Ціна за використання послугами мобільних операторів через мережу 5G, поки невідома, це залежить від вартості ліцензування:

1. Продаються частоти під мережу дорого, але умови розповсюдження мережі досить незначні;
2. Продаються частоти під мережу дешево, але умови розповсюдження мережі є досить жорсткими [49].

Отже, компанія ПрАТ Київстар, формує необхідні заходи для впровадження інноваційних проєктів, які швидко зможуть бути реалізованими.

Основні напрями розробок ПрАТ Київстар та Kyivstar.Tech:

- Big Data – web-інтерфейс допомагає компаніям самостійно формувати таргетовані розсилки. Дана веб-розробка направлена на тих, хто бажає швидко отримати певний сервіс та підходить всім видам господарської діяльності.
- Промисловий IoT, Забезпечує автоматизацію рутинних бізнес-процесів, підвищення рівня безпеки, прибутковості бізнесу та оптимізація логістики. Технологія дозволяє взаємодіяти з пристроями для дистанційного керування, відслідковування різних процесів і т.п. Також, застосовується в системі безпеки міській інфраструктурі, медицині, агробізнесу, перевезеннях і тп
- Open API платформа, яка демонструє доступ до API-продукти і статистичних даних оператора. Платформа надає можливість бізнесам, розробникам і стороннім компаніям доступ до інтерфейсів програмування додатків (API) для інтеграції з телекомунікаційними послугами оператора.
- MVNO (віртуальні мобільні оператори) - оператор віртуальної мережі, який використовує інфраструктуру інших операторів, надаючи телекомунікаційні послуги під власним брендом [50].

Також, варто зазначити власні розробки ПрАТ Київстар у сфері мобільного банкінгу та цифрових сервісів:

- «Мій Київстар» - мобільний додаток, який надає безліч різноманітних послуг для споживачів - управління рахунками (поповнення рахунку з Google Pay або Apple Pay без комісій), можливість при підключенні тарифів, під'єднати додаткові послуги та аналітика витрат.
- «Смарт-гроші» послуга за допомогою якої, можливо здійснити оплату за комунальні послуги, грошові перекази і т.п.
- Київстар ТБ розроблена платформа для перегляду відео-контенту та телевізійних каналів за грошову підписку.
- Домашній Інтернет забезпечує споживачів, високоякісним інтерном для дому з можливістю поєднувати з мобільними послугами [51].

ПрАТ Київстар володіє значними фінансовими, матеріально-технічними та людськими ресурсами, які створюють сприятливе підґрунтя для реалізації інноваційних проектів. Компанія стабільно демонструє високі показники прибутковості, що дозволяє інвестувати значні кошти в розвиток нових технологій та модернізацію інфраструктури.

Компанія активно впроваджує проекти, пов'язані з цифровою трансформацією та активно готується до впровадження 5G-технологій, що стане важливим етапом розвитку телекомунікаційної інфраструктури.

Таким чином, ПрАТ Київстар має потужний інноваційний потенціал, який базується на ефективному ресурсному забезпеченні, стабільному фінансовому стані та стратегічному баченні перспективних технологій. Інвестиції у впровадження 5G створюють нові можливості для розширення ринку, покращення якості послуг і забезпечення лідерства в галузі.

2.3 Стратегічний аналіз передумов інноваційного розвитку підприємства ПрАТ Київстар

Розвиток компанії ПрАТ Київстар володіє високою перспективою на ринку України і не лише, постійне впровадження інноваційних технологій для забезпечення власного розвитку та розвитку господарської діяльності, що полегшує роботу з даними, керування підприємницької діяльності, але все ж таки існують важелі впливу на компанію, через зовнішні та внутрішні фактори.

Першими внутрішніми факторами впливу інноваційних змін, зазнає саме корпоративна етика та простір загалом, якому в пріоритеті, необхідне створення інноваційного середовища, серед співробітників компанії.

Тому компанія ПрАТ Київстар залучає співробітників до саморозвитку, яке містить доступ до інтернет-ресурсів - навчальних платформ CrossKnowledge, які пропонують цифрове навчання (вебінари, курси, аудіокниги тощо), що допомагає організаціям розвивати soft та hard skills співробітників великих компаній в Україні так і компаній іноземного

походження. Компанія ПрАТ Київстар, також проводить внутрішні навчання для співробітників програма - Learning up, яка передбачає обмін досвідом між працівниками, підвищення кваліфікації, що розширює розуміння роботи кожного працівника компанії.

Інноваційний підхід до розвитку персоналу компанії, полягає, найперше, в підтримці внутрішніх комунікацій на пряму з СЕО та директорами, що формує відкритість керівників до складу їх відділів та інших співробітників, що полегшує комунікацію та робочі процеси компанії ПрАТ Київстар.

Найвагомішим інноваційним проектом компанії є «розумне місто», яке у багатьох містах світу, не є новизною. «Розумне місто» – це система за допомогою якої можливо керувати всією інфраструктурою міста. До елементів розумного міста відносять комунальні послуги (облаштування паркінгу, вуличне освітлення, вивіз сміття тощо). Система «розумне місто» є інноваційним рішенням замінити «ручне» керування на електронне (датчики, камери), які відстежують та аналізують необхідні показники:

- Датчики smart metering. Інтелектуальні лічильники, які контролюють, збирають інформацію про показники споживання електроенергії, газу і т.п., полегшуючи розрахунок оплати за послуги та повідомляє відповідні служби про аварійні ситуації.
- Waste management. Оптимізація витрат – система управління відходами, тобто за допомогою датчиків можливе відстеження рівня заповнення смітєвих баків та отримання сигналів про необхідність звільнення.
- Розумне освітлення. Дозволяє налагодити раціональність освітлення міста, знизити витрати та забезпечити безпеку. Робота ліхтарів полягає в наявності датчиків, які освітлюють вулиці на 10-15%, але при руху людина, ліхтарі перемикаються на повну потужність, також відбувається автоматичне редагування світла взимку та влітку;

- Світлофори. Управління світлофорами допомагає уникнути аварійних ситуацій на дорогах в період «пік» та забезпечити комфорт водіям. Дана система полягає в розвантаженні доріг, тобто при щільному потоку машин, година «пік» – зелений колір світлофора буде горіти довше та редагувати зміну на червоний колір.

- Розумні зупинки. Полягає в наявності електронних табло, де відображається період часу, коли можна очікувати на громадський транспорт та інформує про рівень завантаженості доріг.

- Смарт-паркінг та парковки. Відповідні датчики допомагають водіям знайти вільні місця, безпечно припаркувати автомобіль у відведених місцях та проконтролювати оплату відповідну оплату.

- Smart ticket. Валідатори в громадських транспортах містять датчики з SIM-картами за допомогою чому, пасажери мають змогу здійснювати оплату за проїзд онлайн.

В розробці інноваційного проєкту Smart City беруть участь безліч компаній-гігантів в тому числі і ПрАТ Київстар. Даний проєкт забезпечує зручність, комфорт та безпеку жителям кожного міста й державі, яка раціонально використовує ресурси для забезпечення комфортного життя. Ініціатива розробки даного проєкту полягає на державні структури, жителів міста та підприємців, які зацікавлені в інноваційності власного міста [52].

Варто підмітити, що концепція Smart City в Україні реалізовується частково та не у всіх областях країни, причинами сповільнення поширення є декілька причин:

1. Стратегічне бачення. Переважно у більшості містах України, відсутнє стратегічне бачення, тобто дані рішення мають офіційно закріплюватися у відповідних документаціях щодо стратегічного розвитку міст і тп.

2. Фінансування. На розповсюдження концепції Smart City, необхідні великі втрати, які лиш з державного бюджету, не реалізуються. До фінансування проєкту варто залучати додаткових інвесторів.

3. Кадри. Для поширення передумов концепції Smart Sity, необхідні кваліфіковані робочі кадри, які мають досвід роботи з встановлення та доглядом за відповідними технологіями.

ПрАТ Київстар, має високий рівень інноваційного розвитку та великі перспективи на ринку мобільного зв'язку і не лише. Компанія, щороку вкладає мільйони коштів в посилення лідерських позицій на ринку України серед конкурентів та позиціонує себе, як прогресивна й незалежна компанія, яка рухається в ногу з часом та на крок вперед. Від початку повномасштабного вторгнення на територію України, компанія зазнала кризового стану, яка в логічному порядку, призвела до інноваційних рішень функціонування та розвитку компанії.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ПрАТ Київстар

	O-opportunities	T-threats
	1. Розширення мережі інтернет 5G; 2. Розширення співпраці з іншими компаніями на основі інтернет речей; 3. Розробка нових сервісів в інших сферах діяльності; 4. Поглиблена співпраця з Інтернет речей; 5. Розробка самостійного формування тарифу під запит споживача; 6. Розширення мобільних центрів технічного забезпечення; 7. Розширення мобільних станцій енергоживлення під час виключення електроенергії; 8. Розширення програми «Розумне місто» в інших областях України; 9. Вихід компанії на біржу США.	1. Надання переваг конкурентам; 2. Зниження привабливості компанії для інвесторів; 3. Застрілі технології через нестачу фінансового забезпечення/інвестицій; 4. Відсутня економічна та політична стабільність в Україні; 5. Зниження рівня привабливості для закордонних партнерів/інвесторів; 6. Зміна в поведінці споживачів та їх потреб; 7. Загроза відключення електроенергії, що провокує перехід до компаній конкурентів.
S-strengths	Поле SO	Поле ST
1. Лідер на ринку мобільного зв'язку; 2. Введення інновацій; 3. Найбільша кількість користувачів; 4. Віртуальні помічники; 5. Співпраця з великими корпораціями, як Microsoft; 6. Використання штучного інтелекту; 7. Широке покриття мобільного зв'язку; 8. Пізнаваність бренду компанії; 9. Позиціонування на власних розробках;	1. Заохочення інновацій, інвестицій та розширення ринку надання послуг; 2. Збільшення ціннісних пропозицій та акцій на послуги; 3. Розробка інноваційних напрямів створення «власного тарифу» для споживачів; 4. Розширення партнерства з компанією Microsoft; 5. Можливість змінити галузь мобільного зв'язку через проривні інвестиційні стратегії.	1. Новітні технології конкурентів, спроможні замінити технології ПрАТ Київстар, що в результаті посуне підприємство на ринку; 2. Відкриття нового ринку, передбачає ризик в плані конкуренції та завоювання маленької частини ринку; 3. Політичне становище впливає, як і на ризик втрати фінансових прибутків, так і на інновації, створення нових шляхів реалізації послуг; 4. Завдяки посиленню конкурентних позицій, тим

10. Розвиток бізнесу в сфері хмарних технологій та віртуальної реальності; 11. Розширення співпраці з міжнародними партнерами та впровадження передових технологій зарубіжного ринку; 12. Розміщення акцій компанії в Нью-Йорку та в Амстердамі; 13. Широка база клієнтів.		самим збільшуючи прибуток компанії збільшиться й заробітна плата працівників, що має посприяти на якість роботи персоналу; 5. Пропозиція клієнтам з низьким доходом спеціальні тарифи з метою утримання та збільшення їх лояльності.
W-weaknesses	Поле WO	Поле WT
1. Потік кадрів; 2. Вигідніші умови в конкурентів; 3. Зайнятість операторів; 4. Втручання державних підрозділів; 5. Постійна зміна оплати за тариф; 6. Складність повернення тарифів за низькою ціною; 7. Цінова політика в наданні послуг; 8. Проблема з якістю послуг; 9. Потреба в постійному оновленні програмного забезпечення; 10. Ризик втрати клієнтів через ненадійність зв'язку та обслуговування.	1. Наявність високих цін на послуги, що з часом зможуть зменшитися при наявності власних станцій покриття та енергозабезпечення власних вишок зв'язку; 2. Забезпечення кваліфікації працівників з метою сталого формування іміджу та якості послуг; 3. Покращення сервісу обслуговування клієнтів; 4. Розробка сервісів, платформ та послуг для бізнесу; 5. Доступність та вигідність тарифів для всіх верст населення.	1. Збільшення бази спонсорів та інвесторів; 2. Розробка системи контролю за ціновою політикою конкурентів і самого підприємства, обумовлювати з якої причини відбуваються підвищення цін; 3. Забезпечення працівників безпекою та вчасним фінансуванням, щоб уникнути текучість кадрів; 4. Вдосконалення нової системи стимулів для споживачів.

Джерело: складено автором

Сильні сторони компанії в SWOT-аналізі (див. табл. 2.7) лиш мала частина зайнятості компанії, яка вкладає свій час та ресурс переважно в розширення покриття та серверні хмарні сховище, що дозволять ПрАТ Київстар здійснювати свій розвиток в, будь-якій, сфері діяльності через цифровізацію даних і т.п. Тобто, компанія розробила проривну інноваційну стратегію при якій розширила напрям розвитку в досить конкуруючій ніші.

Недоліками стрімкого та успішного розвитку, в першу чергу виступає, необхідність великого фінансування проєктів, залучення інвестицій та збереження наявних досягнень, як лояльність клієнтів та частка ринку, загалом. Конкуренти компанії ПрАТ Київстар, є більш лояльними до своїх споживачів, різних верст населення, тим самим зміцнюючи власні позиції та переманюючи клієнтів конкурентів.

Необхідно, відмітити, що інноваційна стратегія підприємства ПрАТ Київстар, має, можливість, змінити напрям діяльності галузі, загалом,

відкрити новий напрям, який буде позиціонуватися на Cloud (хмарних сховищах), IoT (інтернет речей) та ШІ (штучного інтелекту).

Враховуючи сильні сторони компанії розвиватися в науково-технічному напрямі, ПрАТ Київстар може змінити формат надання послуг своїм клієнтам та привабити споживачів повернутися до користування послугами компанії [53-54].

У результаті проведеного стратегічного аналізу ПрАТ Київстар виявлено ключові передумови для інноваційного розвитку компанії, які сприяють її адаптації до сучасних викликів ринку та підвищенню конкурентоспроможності. Компанія активно працює над підвищенням рівня цифрової грамотності своїх працівників та забезпечує їхню участь у тренінгах і навчаннях, спрямованих на освоєння новітніх технологій. Застосовує сучасні цифрові платформи для управління процесами, обслуговування клієнтів та впровадження нових послуг, що забезпечує високу ефективність роботи та доступність сервісів. Зокрема, використання Big Data, хмарних технологій і платформ штучного інтелекту сприяє розвитку персоналізованих рішень для клієнтів.

SWOT-аналіз виявив сильні сторони компанії (технологічне лідерство, пізнаваність бренду, широка база клієнтів), слабкі сторони (залежність від економічної ситуації в країні), можливості (розвиток цифрової економіки, міжнародна співпраця) та загрози (висока конкуренція, регуляторні ризики).

Загалом, результати аналізу свідчать, що ПрАТ Київстар має всі необхідні передумови для інноваційного розвитку, що забезпечує не лише зміцнення позицій компанії на ринку, а й сприяє цифровій трансформації суспільства та економіки України.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу потенціалу інноваційного розвитку ПрАТ Київстар було здійснено комплексну оцінку внутрішніх і зовнішніх передумов, що впливають на здатність компанії ефективно адаптуватися до сучасних викликів і реалізовувати інноваційні стратегії. Компанія формує

інноваційно орієнтовану корпоративну культуру, активно впроваджуючи програми підвищення кваліфікації працівників, тренінги з освоєння нових технологій та внутрішні комунікаційні ініціативи. Це сприяє підвищенню готовності персоналу до змін та ефективній реалізації інновацій.

Аналіз підтвердив, що компанія має значний інноваційний потенціал завдяки сильним сторонам (лідерство на ринку, впровадження новітніх технологій, розвинена інфраструктура), хоча й стикається з певними викликами, зокрема регуляторними обмеженнями та конкурентним тиском.

Таким чином, ПрАТ Київстар має значний потенціал для інноваційного розвитку, зокрема завдяки стратегічному використанню сучасних технологій, професійній підготовці співробітників та впровадженню соціально значущих проєктів. Це забезпечує компанії конкурентоспроможність, сприяє її довгостроковому розвитку та підтримує цифрову трансформацію економіки України.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ КИЇВСТАР

3.1 Моделювання стратегічних напрямів інноваційного розвитку

Проведений SWOT-аналіз дозволив виділити потенціал та недоліки роботи ПрАТ Київстар, які спровокують високий потенціал на ринку України за допомогою обґрунтованих управлінських рішень. Для розробки SPACE-аналізу основним фактором є високий рівень технологічного розвитку компанії на основі, якого ПрАТ Київстар займає лідерські позиції на ринку та загалом, тому пропонується модель розробки стратегічного напрямку розвитку підприємства на основі модифікованої матриці SPACE-аналізу.

SPACE-аналіз застосовується для стратегічного планування та оцінки позицій підприємства на ринку мобільного зв'язку. Даний аналіз дає змогу, класифікувати та провести аналіз важливих наведених факторів середовища підприємства, що в результаті створює варіанти стратегії розвитку компанії. Даний аналіз використаний для впровадження запропонованої стратегії в ПрАТ Київстар, що позитивно вплине на майбутній прибуток компанії.

Дані факторів оцінювалися, згідно пріоритетності для компанії.

В показнику *Інвестиційний потенціал* (4,2 бали) п'ять факторів позиціонуються середніми та високими балами:

- інноваційний ризик (4) – в період технологічний розробок (інновації є головною ціллю для кожної компанії в напрямі передових технологій, що створює високу конкуренцію між компаніями), тому ризик досить високий;
- обсяг інвестицій (4) – ПрАТ Київстар завжди знаходиться в залучені інвестицій від материнської компанії VEON, яка забезпечує фінансування та вкладає кошти в розбудову діяльності компанії;
- інвестиційне партнерство (5) – компанія кожного роком заключає нові договори щодо спільної співпраці, як до прикладу з Microsoft та державними

організаціями, які працюють над проєктами «Smart city». Це розширює масштаби роботи компанії;

- посилення кібербезпеки (3) – від початку повномасштабного вторгнення компанія зазнає постійних кібератак з якими успішно бориться, тим самим зміцнюючи свою систему, але цього недостатньо для відсутності кібербезпек, тому компанія ПрАТ Київстар приділяє мало уваги даному аспекту;

- розвиток цифрових сервісів (4) – даний аспект є прогресивною основою діяльності компанії, яка зміцнює її IoT, Big Data, хмарними сховищами.

Привабливість галузі (4,4 бали):

- потенціал зростання (5) – компанія розширює власні можливості, за допомогою власних підприємств, співпраця з зарубіжними партнерами, волонтерська співпраця з організаціями та державою й можливість виведення ІРО на біржу США;

- рівень прибутковості (5) – розділивши головні аспекти своєї діяльності на створення підприємств для збереження фінансового потенціалу компанії ПрАТ Київстар, тим самим страхуючи компанії від фінансових ризиків. Рівень прибутковості був зростаючим при військовій кризі, через фінансову підтримку материнської компанії, зменшення витрат на обслуговувати офісів та з часом підняття тарифів планів користувачам Київстар;

- легкість доступу на ринок (1) – ПрАТ Київстар функціонує в олігопольній моделі ринку, де вхід новим компаніями досить ускладнений та фінансово витратний. Нова компанія має забезпечити себе сильною фінансовою підтримкою задля наявності вишок, територій для їх розміщення;

- тиск конкурентів (4) – найбільша перевага конкурентів полягає в лояльності до користувачів та нижчими тарифними планами;

- середня рентабельність (4) – згідно табл. 3.3 компанія займає першу позицію, що свідчить про ефективне використання ресурсів та потенціалу.

Стійкий науково-технічний розвиток галузі (4,7 балів):

- рівень технологій (4) – компанія використовує високотехнологічне сучасне обладнання, що підтверджується ще й необхідністю відкриття Kyivstar.Tech - підприємства, що займається технологічними розробками для компанії ПрАТ Київстар;

- ступінь залучення ресурсів (3) – за табл. 2.2 підприємство досить складно долає погашення витрат компаній через нераціональне залучення ресурсів підприємства;

- співпраця з корпораціями комп'ютерних технологій (5) – є можливість виходу на зарубіжний ринок для співпраці з великими корпораціями;

- темпи зростання галузі (4) – через високу конкуренцію на ринку мобільного зв'язку, кожна компанія прагне зайняти лідерські позиції у впровадженні інноваційних технологій, тому зростання ринку постійно прогресує;

- рівень залучення інвестицій (5) – компанія позиціонує себе, як інноваційний реалізатор технологічного прогресу, тому через компанію здійснюється безліч реалізацій проєкту різних масштабів.

Інноваційний потенціал підприємства (4,3 бали):

- охоплення зв'язку (3) – компанія продовжує забезпечувати вишками населення пункти України включно з територіями, що тривалий час перебувають в окупації країни агресора;

- кількість наявних вишок (3) – кількість вишок досить значна, але якість забезпечення відповідного рівня надання послуг досить перебійна при екстрених ситуаціях;

- розробка інноваційних проєктів (4),

- інноваційно-інвестиційна політика (5),

- співпраця з міжнародними проєктами (5) полягає в ефективній співпраці з партнерами та зацікавленість материнської компанії інвестувати в інноваційний розвиток ПрАТ Київстар на постійній основі, що відповідає розширенню можливостей цифрових розробок та удосконалення підприємства.

Вагомі коефіцієнти для показників, що характеризують діяльність провідних мобільних компаній України, надані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Вагомі коефіцієнти для показників, що характеризують діяльність провідних мобільних компаній України

Показники	Вагові коефіцієнти					Сума
Інвестиційний потенціал підприємства	Інноваційний ризик	Обсяг інвестицій	Інвестиційне партнерство	Посилення кібербезпеки	Розвиток цифрових сервісів	
	0,1	0,2	0,3	0,1	0,3	1,0
Привабливість галузі	Потенціал зростання	Рівень прибутковості	Легкість доступу на ринок	Тиск конкурентів	Середня рентабельність	
	0,2	0,3	0,1	0,2	0,2	1,0
Стійкий науково-технічний розвиток галузі	Рівень технологій	Ступінь використання ресурсів	Співпраця з корпораціями комп'ютерних технологій	Темпи зростання галузі	Рівень залучення інвестицій	
	0,2	0,1	0,3	0,2	0,2	1,0
Інноваційний потенціал підприємства	Охоплення зв'язку (покриття)	К-сть наявних вишок	Розробка інноваційних проєктів	Залучення інвестицій	Співпраці з міжнародними проєктами	
	0,1	0,1	0,3	0,2	0,3	1,0

Джерело: складено автором на основі [55,56]

Таблиця 3.2 – Зважені коефіцієнти показників господарської діяльності ПрАТ Київстар

Фактори	Шкала								
Інвестиційний потенціал (І)									Сума
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Інноваційний ризик	низький	0	1	2	3	4	5	високий	0,4
Обсяг інвестицій	не значний	0	1	2	3	4	5	значний	0,8
Інвестиційне партнерство	не значне	0	1	2	3	4	5	значне	1,5
Посилення кібербезпеки	слабкий	0	1	2	3	4	5	сильний	0,3
Розвиток цифрових сервісів	низький	0	1	2	3	4	5	високий	1,2
									4,2
Привабливість галузі (AI)									
Потенціал зростання	низький	0	1	2	3	4	5	високе	1
Рівень прибутковості	не значний	0	1	2	3	4	5	значний	1,5
Легкість доступу на ринок	обмежена технологіями	0	1	2	3	4	5	не обмежена	0,1
Тиск конкурентів	не значний	0	1	2	3	4	5	значний	0,8
Середня рентабельність	низька	0	1	2	3	4	5	висока	1
									4,4
Стійкий науково-технічний розвиток галузі (ST)									
Рівень технологій	низький	0	1	2	3	4	5	високий	0,8
Ступінь використання ресурсів	неефективний	0	1	2	3	4	5	ефективний	0,6
Співпраця з корпораціями комп'ютерних технологій	не значна	0	1	2	3	4	5	значна	1,5
Темпи зростання галузі	низький	0	1	2	3	4	5	високий	0,8

Рівень залучення інвестицій	низький	0	1	2	3	4	5	високий	1
									4,7
Інноваційний потенціал ПрАТ Київстар (ІР)									
Охоплення зв'язку (покриття)	низький	0	1	2	3	4	5	високий	0,3
К-сть наявних вишок	мало	0	1	2	3	4	5	багато	0,3
Розробка інноваційних проєктів	неефективна	0	1	2	3	4	5	ефективна	1,2
Залучення інвестицій	низька	0	1	2	3	4	5	висока	1
Співпраці з міжнародними проєктами	неефективна	0	1	2	3	4	5	ефективна	1,5
									4,3

Джерело: складено автором на основі [55-56]

SPACE-аналіз відображає стан галузі та підприємства загалом з чотирьох сторін, які характеризуються пунктами оцінювання. Інвестиційний потенціал компанії (І) відображає співпрацю, довіру інвесторів до ринку, підприємств та вміння вкладення інвестицій. Даний напрям за показниками переважно характеризується за коефіцієнтом, що свідчить про сприятливий стан даної класифікації, яка потенційно продовжує розвиватися. Посилення кібербезпеки становить коеф. 0,3, через постійні кібератаки на операторів мобільного зв'язку та зламування систем, питання щодо посилення кібербезпеки залишається актуальним.

Привабливість галузі (AI), відзначається лиш одним пунктом, який складає 0,1. – легкість доступу на ринок, входження на ринок новим гравцем, досить складний та фінансово витратний, через високу конкуренцію та олігополію на ринку, входження потребує значного стартового капіталу і не лише. За показниками середньої рентабельності, показник складає 62.11, що свідчить про ефективність та прибутковість ринку, в результаті чого залучається велика кількість інвесторів, підвищується конкурентоспроможність та вказує на високий рівень затребуваності послуг на ринку мобільного зв'язку.

Таблиця 3.3 – Розрахунок середньої рентабельності галузі мобільного зв'язку в 2023 р.

Оператор мобільного зв'язку	Активи, грн	ЧП, грн	Рентабельність, %
Київстар	50 396 195	33 165 048	65.80
Vodafone	32 766 817	20 265 622	61.84

Lifecell	21 719 269	11 712 123	53.92
Загалом	104 882 281	65 142 793	62.11

Джерело: складено автором на основі [56]

Стійкий науково-технічний розвиток галузі (ST), відрізняється високою привабливістю для залучення інвестицій, розвитку інноваційних технологій та розширення ринку реалізації проєктів. Використання ресурсів компанією, є досить посередньої ефективності, через низький рівень вкладень в системи забезпечення безперебійного живлення мобільного покриття під час постійної відсутності електроживлення. При цьому рівень залучення інвестицій та співпраця з корпораціями комп'ютерних технологій залишається високою про це засвідчують проєкти компанії, які ініційовані з закордонними партнерами і не тільки.

Інноваційний потенціал ПрАТ Київстар (IP), охоплення зв'язку та к-сть наявних вишок складає 0,3. Підприємство до цих пір розширює покриття мобільного зв'язку ПрАТ Київстар на території України та поширює телекомунікаційні вишки, які підживлюються додатковими джерелами електроживлення для підтримування системи в випадки відключення електропостачання.

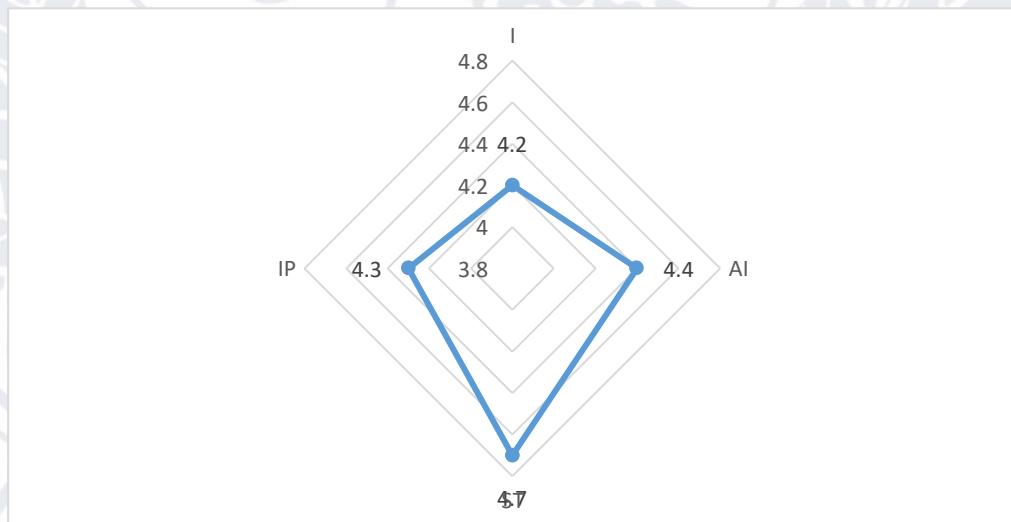


Рисунок 3.1 – Модифікована матриця SPACE-аналізу мобільного оператора
ПрАТ Київстар

Джерело: побудовано автором

Загалом SPACE-аналіз ПрАТ Київстар підтверджує високий потенціал розвитку компанії та галузі мобільного зв'язку загалом, що є привабливим для інвесторів, створення спільних інноваційних проєктів та їх фінансування. Ринок мобільного зв'язку за результатами аналізу за сумою зваженого коефіцієнта та складає 4,2 I; 4,4 AI; 4,7 IP та 4,3 ST, що відображає сильну сторону галузі та компанії в науково - технічному розвитку та конкурентну стратегічну позицію на ринку. Конкурентна стратегічна позиція свідчить про високу конкурентоспроможність ПрАТ Київстар, можливість ефективно реалізувати власні стратегії, які спрямовані на збільшення частки ринку, прибутку та підвищення рівня лояльності клієнтів. Конкурентна стратегія включає основні завдання:

- підтримка конкурентоспроможності підприємства;
- розвиток конкурентних переваг;
- оптимізування використання ресурсів;
- реагування на зовнішні фактори;
- розвиток партнерства;
- максимізація прибутків;
- постійна взаємодія з конкурентами.

Конкурентна стратегія спрямована ефективно використовувати власні ресурси компанії, швидко реагувати на інноваційні можливості. Мета даної стратегії полягає в розширенні частки ринку для вагомego впливу на ринок та конкурентів. Компанія на постійній основі впроваджує інновації та інвестує в технологічні розробки власного потенціалу.

Результати SPACE-аналізу показали, що стратегічна позиція ПрАТ Київстар знаходиться у зоні конкурентного зростання, що свідчить про високий рівень фінансової стабільності та конкурентної переваги компанії.

3.2 Удосконалення процесу стратегічного управління підприємством

Процес стратегічного управління відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку та конкурентоспроможності ПрАТ Київстар. Проведений SWOT-аналіз виявив вагомі переваги компанії, включаючи високий рівень науково-технічного потенціал, інноваційність у впровадженні послуг та потужну репутацію на ринку телекомунікацій. Водночас аналіз дозволив ідентифікувати окремі слабкі сторони, які потребують вдосконалення, такі як необхідність гнучкішого реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

На основі проведеного SPACE-аналізу було обрано конкурентну стратегію, яка найбільш точно відображає сильні сторони компанії та її можливості. Обґрунтована стратегія спрямована на посилення технологічної бази, розширення спектра послуг, активізацію інвестицій у цифрові інновації, а також на збереження лідерських позицій у галузі. Такий підхід дозволить компанії утримувати стійку конкурентну перевагу, залишаючись на вершині розвитку телекомунікаційної галузі в Україні. Розглянемо на прикладі «дерево рішень» стратегічного розвитку інноваційної моделі підприємства ПрАТ Київстар.

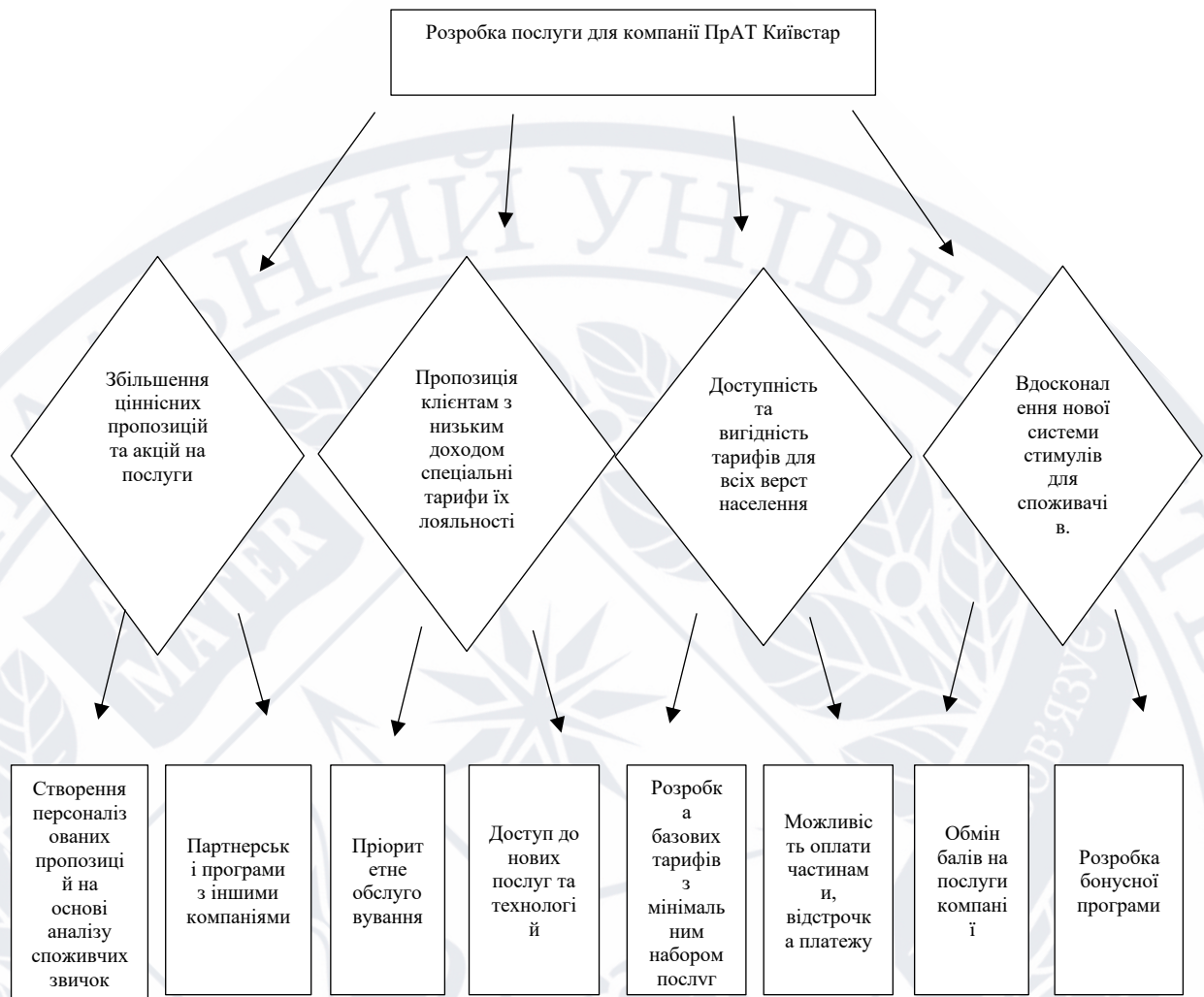


Рисунок 3.2 – «Дерево рішень» впровадження нових послуг для компанії
ПрАТ Київстар

Джерело: складено автором

Модель «Дерево рішень» для ПрАТ Київстар представляє собою досить деталізований план розвитку нових послуг, орієнтований на задоволення потреб різних сегментів клієнтів та підвищення конкурентоспроможності компанії. Модель охоплює широкий спектр аспектів, від розробки персоналізованих пропозицій до поліпшення доступності та зручності оплати послуг. Оглянемо детально кожну гілку інноваційної моделі:

Збільшення ціннісних пропозицій та акцій:

- За допомогою аналізу споживчих звичок та вподобань клієнтів компанія може розробляти індивідуальні пропозиції, які будуть максимально відповідати їхнім потребам.

- Співпраця з іншими компаніями дозволить розширити спектр послуг та створити додаткові переваги для клієнтів.

- Підхід прив'язки послуг до освітніх установ дозволить залучити молодіжну аудиторію та сформувати довгострокові відносини з клієнтами.

Доступність та вигідність тарифів:

- За рахунок розробки тарифів з різним набором послуг та вартістю компанія зможе залучити клієнтів з різним рівнем доходів.

- Розробка базових тарифів з мінімальним набором послуг дозволить конкурувати з іншими операторами та залучити бюджетних клієнтів.

- Можливість оплати частинами зробить послуги більш доступними для клієнтів з обмеженими фінансовими можливостями.

Вдосконалення системи стимулів:

- Запровадження бонусної програми та інших заохочень дозволить підвищити лояльність існуючих клієнтів.

- Обмін балами на послуги компанії додатково стимулюватиме клієнтів користуватися послугами компанії.

- За допомогою аналізу даних про споживчі звички клієнтів компанія зможе пропонувати їм індивідуальні рекомендації щодо нових послуг [57].

Кожна гілка дерева рішень, має високий потенціал для реалізації інноваційних проєктів в компанії ПрАТ Київстар, що підвищить фінансове становища та кількість користувачів послуг. Тобто, рівень лояльності користувачів та заохочення різних верств населення користуватися послугами ПрАТ Київстар збільшиться.

Інноваційна модель відображає поетапність розробки нових напрямів розширення послуг для кожного споживача. Найбільш перспективним напрямком розвитку інноваційних послуг вважається послуга «самостійний тариф». Запропонований тариф надасть можливість користувачам самостійно

формулювати власний пакет послуг, під необхідний запит. Цінова політика власного тарифу буде розраховуватися в залежності від вартості кожної одиниці послуги, який формуватиме тариф.

Основна концепція даної послуги:

- Користувач отримує можливість формувати свій тарифний план, обираючи обсяг хвилин, гігабайтів інтернету, кількість SMS або спеціальних послуг (наприклад, доступ до стрімінгових платформ, соціальних мереж або хмарних сховищ).
- У мобільному додатку чи на вебпорталі Київстар клієнт може налаштувати свій тариф, відповідаючи на прості запитання про свої потреби, наприклад:
- Система автоматично підказуватиме оптимальний набір послуг за вигідною ціною або запропонує пакети з додатковою знижкою для популярних комбінацій.

Перевагами для споживачів є те, що тариф адаптується до реальних потреб кожного клієнта, що виключає переплату за зайві послуги, споживач самостійно визначає, за що саме він платить, і може легко змінювати свій тариф у будь-який момент, усі умови формуються на очах у користувача, без прихованих платежів і неочікуваних витрат.

Перевагою для компанії ПрАТ Київстар є те, що наявний гнучкий тариф підвищує рівень лояльності та задоволення користувачів, система збору інформації про вибір клієнтів дозволить глибше зрозуміти потреби ринку та адаптувати стратегії розвитку, унікальна пропозиція виділяє Київстар серед інших операторів, залучаючи нових абонентів.

Інноваційні напрями розробки компанії ПрАТ Київстар допоможуть збільшити частку ринку та використати свої інноваційні можливості на максимальну потужність охоплення користувачів.

Висновки до розділу 3

ПрАТ Київстар має найбільшу перевагу в стійкості науково-технічного потенціалу, що відображає високий технологічний розвиток компанії, не лише за допомогою інвесторів, а й за допомогою власних перспектив на ринку України.

SPACE-аналіз та «дерево рішень» відобразили потенціал та можливість розширення послуг компанії, задля зміцнення лідерських позицій, збільшення лояльності користувачів та збільшення частки ринку.

Запропонована модель інноваційного потенціалу дозволяє визначити оптимальні стратегії розвитку компанії залежно від стану ринку та доступних ресурсів. Використання SPACE-аналізу та «дерева рішень» забезпечує системний підхід до прийняття управлінських рішень, спрямованих на зміцнення позицій ПрАТ Київстар як лідера телекомунікаційної галузі України.

Розділ демонструє, що вдосконалення стратегічного управління на основі інноваційного розвитку сприяє не лише зростанню конкурентоспроможності підприємства, а й його здатності швидко адаптуватися до викликів сучасного ринку.

ВИСНОВКИ

У роботі було досліджено та розкрито основні теоретичні аспекти поняття стратегічне управління, які формують основу для забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Стратегічне управління – це реалізація особливої концепції, яка об'єднує інтегральний і цільовий підходи до діяльності підприємства, допомагає встановлювати відповідні цілі стратегічного розвитку і тп. Введення поняття «стратегічне управління» у сучасну теорію і практику менеджменту дало змогу означити кордони між тактичним і середньостроковим управлінням на виробничому рівні й управлінському рівні, враховувати усі зміни в зовнішньому оточенні й динаміку трансформації економічних відносин у конкурентному середовищі. В результаті компанія здійснює об'єктивну оцінку для наступних елементів підприємницької діяльності: конкурентів, клієнтів, ситуації на ринку, появу нових технологічних можливостей. Стратегічно орієнтована компанія – це така організація, якій властиве стратегічне мислення персоналу, використовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та застосовувати інтегровану систему стратегічних і тактичних планів у поточній діяльності, що підпорядкована досягненню вставлених стратегічних цілей.

Формування інноваційної стратегії здійснюється на основі цілей, місії та напрямів діяльності підприємства, без наявності та оновлення інноваційних стратегій підприємство набуває високого ризику до втрати своєї діяльності. Загалом, інноваційна стратегія забезпечує та допомагає вибудовувати сильні позиції на ринку з різних сторін, з урахуванням специфіки товару/послуги. розроблена інноваційна стратегія не лише здатна змінити/удосконалити напрям діяльності підприємства, а змінити повні індустрій діяльності, яка владна завоювати кожна компанія, що має чітку інноваційну стратегія. Також, важливо підмітити, що існують безліч методів та моделей стратегічного

управліннями інноваціями, основними методами стратегічного управління інноваціями: SWOT-аналіз та TOWS-аналіз; які відображають внутрішні та зовнішні фактори впливу на розвиток та роботу компанії. Часто окреслюють такі інноваційні ризики: фінансовий ризик, ризик імітації, репутаційні ризики та операційні ризики. стратегічне управління інноваційним розвитком виступає важливим фактором забезпечення сталого розвитку підприємства, сприяючи підвищенню його конкурентоспроможності та економічної стабільності. Ефективне впровадження стратегічного підходу в управління інноваціями дозволяє підприємству займати лідерські позиції на ринку та відповідати сучасним викликам бізнес-середовища.

Методологічна основа полягає в прийнятті ефективних управлінських рішень для формулювання стратегій підприємства необхідно враховувати всі фактори впливу, які мають пряме та не пряме значення негативного впливу на розвиток підприємства. Метод SPACE-аналіз оцінює внутрішнє та зовнішнє середовища, зображується у вигляді матриці, які координують в обрані шляху розвитку підприємства на певний період функціонування. Фінансовий метод дослідження полягає в сукупності прийомів та інструментів, що застосовуються для оцінки фінансового стану підприємства та перспектив. Методи індукції та дедукції є обов'язковими в кожному аналізі важливих аспектів підприємства. Методологічні основи формування стратегії підприємства окреслюють чіткий алгоритм побудови ефективної стратегії, яка враховує аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінку конкурентних переваг, ризиків і можливостей. Важливе значення має вибір відповідних методів, таких як SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, фінансовий метод дослідження тощо, для всебічного обґрунтування управлінських рішень.

У стратегічному аналізі потенціалу інноваційного розвитку підприємства ПрАТ Київстар проаналізовано частки доходів компаній на ринку мобільного зв'язку, мобільний зв'язок від надання послуг фіксує найбільшу частку доходів з 2021-2024 рр. при цьому зберігаючи рівноцінну тенденцію в коливанні (63-68%) протягом даного періоду. На ринку

мобільного зв'язку зосередженні три лідери: «Київстар», «Vodafone» та «Lifecell». Методи інноваційного розвитку компанії загалом є однаковими, але з деякими відмінностями, що стають вирішальними для споживачі на ринку мобільного зв'язку. Компанія ПрАТ Київстар за даними 2023 р. залишається найбільшим оператором на ринку №1, який обслуговує 26 млн. абонентів мобільного зв'язку, а також найбільшим інтернет-провайдером, що забезпечує доступність та легкість користування своїх послуг понад 26 млн споживачів.

Станом на 2023 р. через масові кібератаки та ракетні атаки по важливих інфраструктурах електроживлення, відбуваються проблеми з використанням та забезпеченням зв'язку від оператора Київстар. Компанія ПрАТ Київстар належить Veon Ltd., яка базується в Нідерландах.

За результати показників ефективності витрат компанії. Від 2021 р. коефіцієнти рентабельності зазнають різкого зростання до 2023 р., що свідчить про зниження рівня прибутковості компанії, які зумовлені не ефективністю розподілення фінансових витрат та ресурсів, загалом. 2022 р. повномасштабне вторгнення на територію України, вплинуло на всі версти бізнесу, які зуміли адаптуватися або вимушені були закрити власну діяльність. ПрАТ Київстар витратив млрд. коштів на стабілізуванні власного робочого процесу та забезпечення діяльності власних послуг, які потребувати великі кошти. Від 2021-2023 рр., прогнозовано, що 2024 р. не стане винятком зменшення клієнтської бази компанії. Клієнти переходять до конкурентних компаній, які відзначаються меншими тарифами за мобільні послуги та сильним мобільним зв'язком і не лише. Тому буде прогнозовано, що чистий прибуток компанії буде відображатися спадом показників від 2022-2023 рр. ПрАТ Київстар протягом п'яти років зберігають прогресивну тенденцію зростання з 2019-2023 рр. В 2022 р. ПрАТ Київстар, була вимушена підвищити вартість послуг, через збільшення інфляції, відновлення власної інфраструктури і тп., до кінця 2022 р. компанія просуvalа зміни цін на тарифи, таким чином за рис. чистий прибуток від реалізації продукції зростав. Чистий прибуток від реалізації продукції підтверджує результативність стратегічного управління,

орієнтованого на максимізацію рентабельності та досить ефективного використання ресурсів.

В 2024 р. компанія VEON оголосила про інвестиційні вкладення у відновлення цифрової інфраструктури України протягом 2023-2027 рр. З 2021 р. по 2024 р. компанія заснувала три потужних бізнеси (UTC, Helsi, Kyivstar.Tech, які направлені в різні вектори діяльності, мають високу перспективу розвитку та залучення інвестицій іноземних партнерів. Зазвичай, створення підприємств для раціональності використання основних засобів та ефективність управління компанією - це досить оптимальна практика в країнах Європи, що дозволяє компаніям рівномірно розвиватися в різних напрямках своєї діяльності, не завдаючи великих збитків. Найбільшим інноваційним вкладенням ПрАТ Київстар у розвиток інноваційного потенціалу, стало підприємство Kyivstar.Tech – IT-компанія, яка займається розробкою сервісів, їх вдосконаленням, тобто від UX, створення IT продукту до просування брендів та створення власного підприємницького господарства абощо. Найвагомішим інноваційним проектом компанії є «розумне місто», яке у багатьох містах світу, не є новизною. «Розумне місто» – це система за допомогою якої можливо керувати всією інфраструктурою міста. Система «розумне місто» є інноваційним рішенням замінити «ручне» керування на електронне (датчики, камери), які відстежують та аналізують необхідні показники. Необхідно, відмітити, що інноваційна стратегія підприємства ПрАТ Київстар, має, можливість, змінити напрям діяльності галузі, загалом, відкрити новий напрям, який буде позиціонуватися на Cloud. комунікаційні ініціативи.

На основі фінансових розрахунків та методів аналізу інноваційного потенціалу компанії ПрАТ Київстар, варто виділити потенціал та недоліки роботи ПрАТ Київстар, які спровокують високий потенціал на ринку України за допомогою обґрунтованих управлінських рішень.

SPACE-аналіз ПрАТ Київстар підтверджує високий потенціал розвитку компанії та галузі мобільного зв'язку загалом, що є привабливим для

інвесторів, створення спільних інноваційних проєктів та їх фінансування. Ринок мобільного зв'язку за результатами аналізу й за сумою зваженого коефіцієнта складає 4,2 I; 4,4 AI; 4,7 IP та 4,3 ST, що відображає сильну сторону галузі та компанії в науково - технічному розвитку. Результати SPACE-аналізу відображають, що стратегічна позиція ПрАТ Київстар знаходиться у зоні конкурентного зростання, що свідчить про високий рівень фінансової стабільності та конкурентної переваги компанії. Обґрунтована стратегія спрямована на посилення технологічної бази, розширення спектра послуг, активізацію інвестицій у цифрові інновації, а також на збереження лідерських позицій у галузі. Такий підхід дозволить компанії утримувати стійку конкурентну перевагу, залишаючись на вершині розвитку телекомунікаційної галузі в Україні.

Також, було сформовано модель «дерево рішень» для ПрАТ Київстар, що представляє досить деталізований план розвитку нових послуг, орієнтований на задоволення потреб різних сегментів клієнтів та підвищення конкурентоспроможності компанії. Кожна гілка дерева рішень, має високий потенціал для реалізації інноваційних проєктів в компанії ПрАТ Київстар, що підвищить фінансове становища та кількість користувачів послуг.

Отже, компанія ПрАТ Київстар займає лідерські позиції з надання мобільних послуг в Україні і не тільки, що мають великий потенціал для розширення та введення інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Maciariello J., Drucker P. The Drucker Strategic Management System. In: Augier M., Teece D.J. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London. 2018. URL: <https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8\ 629>
2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підруч. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
3. Кіш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 38-1. С. 107-112
4. Schendel, D.E. Business Policy or Strategic Management A Broader View for an Emerging Discipline / D.E. Schendel, K.J. Hatten. – Academy of Management Proceedings, August 1972.
5. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. J.M. Higgins. — Chicago: The Dryden Press, 1983
6. Pearce J.A. Strategic Management, 2ed. Homewood, 111: Richard D. Irwin, 1985.
7. Костенюк Ю.Б. Управління стратегічним розвитком підприємства. Частина 1: навч.-метод. посіб. Вінниця. ДонНУ імені Василя Стуса. 2020. 142 с.
8. Олійник Л. В. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*, (62), 2021 р., С. 98-106. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-09>
9. Майборода В. М. Управління інноваційним розвитком підприємств сфери послуг / В. М. Майборода. // Entrepreneurship and Trade. – 2022. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1160/1095>

10. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: Колективна наукова монографія / Під ред. Н.В. Касьянової. К.: Видавництво Ліра-К, 2019. 232 с.
11. Олексійовець О. І. Управління інноваційним розвитком підприємства в умовах «зеленого переходу»: 076 Менеджмент / . – Київ, 2024. – 125 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d10f0ee7-d780-4802-89ce-7c3f96d50279/content>
12. Лисенко Ю. В. Управління інноваційним розвитком будівельного підприємства / Ю. В. Лисенко. // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2019. – С. 27–29. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/4_2015ua/9.pdf
13. Ковтиненко К. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій / К. В. Ковтиненко, О. О. Парева. // Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій. – 2020. – С. 128–135. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2020/No2/128.pdf>
14. Алексеєнко Г. К. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства / Г. К. Алексеєнко. – 2023. URL: https://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/17960/Aleksieienko_fbip_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y
15. Ключ, Ю. І., & Водяник, Р. В. (2023). Економічна ризикостійкість як основа механізму управління інноваційним розвитком підприємства. ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ДОНБАСУ, (3 (69), 74–79. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3\(69\)-74-79](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-74-79)
16. Жуковська К. І. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : спец. 076 "Менеджмент" / Жуковська К. І. – Миколаїв, 2020. – 19 с. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/pdf>
17. Дунська А. Р. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку [Електронний ресурс] / А. Р. Дунська, У. Є.

Письмена // 19. – 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/14.pdf.

18. Іжевський П. Формування інвестиційного механізму забезпечення інноваційного розвитку суб'єкта господарювання / П. Іжевський, Н. Потапова. URL: <https://mdes.khmnua.edu.ua/index.php/mdes/article/download/161/141/363>

19. MJV Team. Інноваційна стратегія: сприяння зростанню через стратегічну винахідливість / MJV Team. – 2023. URL: <https://www.mjvinnovation.com/blog/innovation-strategy-unleashing-growth-through-strategic-ingenuity/>

20. Інноваційна стратегія в дії: тематичні дослідження та найкращі практики. – 2023. URL: <https://solutionshub.epam.com/blog/post/innovation-strateg>

21. Що таке інноваційна стратегія? Етапи, типи та приклади. – 2024. URL: <https://www.imd.org/blog/innovation/what-is-innovation-strategy/#examples>

22. Костенюк Ю.Б., Криворучко Д.М. Роль інноваційної стратегії підприємства у розвитку сфери діяльності. *Modern Science: Exploring Theories, Innovations and Practical Solutions*. 2024 С. 31-34. URL: <https://www.eoss-conf.com/arkhiv/modern-science-exploring-theories-innovations-and-practical-solutions-04-11-24/>

23. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / О. С. Трегубов, І. О. Ахновська, О. Л. Андронік та ін.; – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 222 с.

24. Dotsenko, I., Matviychuk, L., Klochkovska, V., Klochkovskyi, O., Sachynska, L. (2023). Tax Burden in the System of Investment Appeal Assessment of an Enterprise in the Context of Globalization and Transformation of National Economy. In: Alareeni, B., Hamdan, A., Khamis, R., Khoury, R.E. (eds) *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business*. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 621. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_51

25. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*, 2023. №1 (49). URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>
26. TOWS Analysis What is TOWS Analysis?. – 2022. URL: <https://www.marketingteacher.com/tows-analysis/>
27. Ніколс Е. Що таке аналіз SPACE? / Енді Ніколс // Firmbee. – 2023. URL: <https://firmbee.com/what-is-the-space-analysis#firstparagraph>
28. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. Doi: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.05
29. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*: Науковий журнал. Вінниця, 2018 р. Вип. 3 (31). С. 118-126.
30. Гримар А. Як змінився ринок зв'язку у 2024 році: мобільні оператори, інтернет-провайдери та фіксований голосовий зв'язок / Артур Гримар // економіка України. – 2024. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/yak-zminivsya-rinok-zvyazku-v-pershij-polovini-2024-roku>
31. Київстар і Microsoft Україна підписали меморандум про стратегічне партнерство // УКРІНФОРМ. – 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2830655-kiivstar-i-microsoft-ukraina-pidpisali-memorandum-pro-strategicne-partnerstvo.html/>
32. Про нас // ПрАТ Київстар. – 2024. URL: <https://kyivstar.ua/about>
33. ПрАТ Київстар // Вікіпедія. – 2023. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80>
34. VEON Ltd. // Вікіпедія. – 2023. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/VEON>

35. Фінансовий звіт ПрАТ Київстар // Опендатабот. – 2023. URL: <https://opendatabot.ua/c/21673832>
36. Vodafone // Vodafone.ua – 2023. URL: <https://www.vodafone.ua/company/investors/zvity-ta-rezultaty/finansovi-rezultaty>
37. Річний звіт за МСФЗ // Lifecell – 2023. URL: https://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/finansovi-ta-operacijni-dani/richni-zviti/?flavour=full
38. Ахновська, І., Криворучко, Д., & Сидорчук, Д. (2022). Експрес-діагностика витрат суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*, (45). URL: https://www.researchgate.net/publication/367182080_ekspres-diaagnostika_vitrat_sub'ektiv_gospodaruvanna
39. Андронік О.Л., Трегубов О.С., Томчук О.В. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №50
40. Київстар сьогодні. 2024. URL: <https://kyivstar.ua/about/kyivstar-today>
41. Приватне акціонерне товариство «Київстар». Clarity Project. 2023. URL: https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current_year=2023
42. Солоненко Ю. В., Павло П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42546>
43. Трегубов О. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. С. 64-71. URL: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71
44. VEON та Київстар оголошують про збільшення інвестицій у відновлення цифрової інфраструктури України до \$1 млрд. *Forbes*. 2024. URL: <https://forbes.ua/money/veon-ta-kiivstar-ogoloshuyut-pro-zbilshennya-investitsiy-u-vidnovlennya-tsifrovoi-infrastrukturi-ukraini-do-1-mlrd-11062024-21688>
45. ТОВ «ЮТК». YouControl. 2021. URL: <https://opendatabot.ua/c/44281999>

46. Красномоєць П. Угода з багатьма невідомими. «Київстар» у розпал війни купив медичний сервіс Helsi. Хто стоїть за одним із найзагадковіших українських стартапів. *Forbes*. 2022. URL: <https://forbes.ua/company/ugoda-iz-bagatma-nevidomimi-14122022-10093>
47. ТОВ «КИЇВСТАР. ТЕХ». Опендатабот. 2020. URL: <https://opendatabot.ua/c/39958803>
48. Azure Stack з Київстар: огляд хмарного продукту для бізнесу від Київстар. Kyivstar Business Hub. 2021. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/azure-stack-z-kyivstar-oglyad-hmarnogo-produktu-dlya-biznesu-vid-kyivstar>
49. 5G в Україні: бути чи не бути? Dev.ua. 2023. URL: <https://dev.ua/news/5g-kyivstar-1698051860>
50. Гонченко Т. Digital-продукти. Ain.ua. 2021. URL: <https://special.ain.ua/kyivstar-projects-for-26-mln-users/>
51. Мій Київстар. 2024. URL: <https://kyivstar.ua/miyykyivstar>
52. Smart city: розумні технології сучасного міста. Kyivstar Business Hub. 2021. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/smart-city-rozumni-tehnologiyi-suchasnogo-mista>
53. Лазоренко Л. В. SWOT-аналіз діяльності підприємств мобільного зв'язку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/2/13.pdf
54. Як робити маркетинговий аудит для формування стратегії? Kyivstar business Hub. 2023. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-robyty-marketyngovyj-audyt-dlya-formuvannya-strategiyi>
55. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. 2019. №4 (87). С. 21-27
56. Костенюк Ю.Б., Криворучко Д.М. Моделювання стратегічного позиціонування підприємства на основі інноваційного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024.

57. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. №2. 2021. С. 161-168. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).161-168](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).161-168).



