

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин,
канд. екон. наук, доцент

_____ Марія ШКУРАТ
« _____ » _____ 2025 р.

**СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Комплексна кваліфікаційна (магістерська) робота

**Частина 1. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі
системного та стратегічного підходів**

Виконавець: Володимир ОНИЩУК

Науковий керівник: Зорина АТАМАНЧУК

Частина 2. Управління конкурентоспроможністю підприємства

Виконавець: Андрій ЧАЙКА

Науковий керівник: Вега КУЛЯВЕЦЬ

Частина 3. Механізм формування стратегічного потенціалу підприємства

Виконавець: Володимир ЩЕРБЮК

Науковий керівник: Марія Шкурат

Вінниця 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЩЕРБЮК ВОЛОДИМИР ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин,
канд екон. наук, доцент

_____ Марія ШКУРАТ
« _____ » _____ 2025 р.

**МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Марія ШКУРАТ, завідувач кафедри
міжнародних економічних відносин,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

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

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Щербюк В. О. Механізм формування стратегічного потенціалу підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

В роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування механізму формування стратегічного потенціалу підприємства на прикладі ПрАТ «ВФ Україна» шляхом оцінювання його ключових складових, визначення стратегічних напрямів розвитку та упровадження механізму зміцнення стратегічного потенціалу підприємства, спрямованого на підвищення його конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості в умовах динамічного ринкового середовища. Проведено аналіз економічних показників і показників формування та розвитку стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ УКРАЇНА». Визначено ключові напрями стратегічного розвитку ПрАТ «ВФ Україна». Проведено оцінку стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна».

Ключові слова: стратегічний потенціал підприємства, стратегічний менеджмент, конкурентоспроможність, маркетинг, стратегічний розвиток, телекомунікаційний ринок, ПрАТ «ВФ Україна», бренд Vodafone.

98 с., 16. табл., 18 Рис., 2 дод., Бібліограф.: 53 найм.

ABSTRACT

Shcherbiuk V. The mechanism of forming the strategic potential of the enterprise. Specialty 073 «Management». Educational Program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The study provides a theoretical generalization and practical justification of the mechanism for developing the strategic potential of an enterprise, illustrated by the case of PrAT «VF Ukraina». The research focuses on assessing its key components, identifying strategic development directions, and implementing a mechanism aimed at strengthening the enterprise's strategic potential to enhance its competitiveness, adaptability, and resilience within a dynamic market environment. An analysis of economic indicators and parameters reflecting the formation and development of the strategic potential of PrAT «VF Ukraina» has been conducted. The key strategic directions of the company's development have been identified, and an assessment of its strategic potential has been performed.

Keywords: strategic potential of an enterprise, strategic management, competitiveness, marketing, strategic development, telecommunications market, PrAT «VF Ukraina», Vodafone brand.

98 p., 16 tabl., 18 fig., 2 appendices, bibliography: 53 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність й особливості визначення стратегічного потенціалу підприємства	10
1.2 Підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства	22
1.3 Роль стратегічного менеджменту та маркетингу у формуванні стратегічного потенціалу підприємства	29
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ДИНАМІКИ ТА ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»	39
2.1 Структурно-аналітична характеристика та тенденції розвитку ПрАТ «ВФ Україна»	39
2.2 Аналіз економічних показників ПрАТ «ВФ Україна»	47
2.3 Оцінка складових стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна»	58
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»	66
3.1 Ключові напрями формування стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна»	66
3.2 Оцінка стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна»	79
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність дослідження механізму формування стратегічного потенціалу підприємства зумовлена зростанням ролі довгострокової конкурентоспроможності в умовах динамічних та нестабільних ринкових середовищ. Сучасні підприємства функціонують у ситуації постійних змін технологічних тенденцій, споживчих пріоритетів, регуляторних вимог і глобальних ризиків, що обмежує ефективність традиційних підходів до управління. У цих умовах стратегічний потенціал виступає фундаментом розвитку організації, визначаючи її здатність адаптуватися, використовувати нові можливості та забезпечувати економічну стійкість.

Подальше ускладнення ринкових взаємодій, цифровізація бізнес-процесів, інтенсифікація конкуренції та підвищення ресурсних обмежень формують потребу у науково обґрунтованих механізмах оцінювання та мобілізації стратегічного потенціалу. Підприємства мають не лише володіти ресурсами, але й ефективно комбінувати їх у системі компетенцій, здатній формувати унікальні ціннісні пропозиції. Це потребує впровадження методичних підходів до аналізу стратегічних ресурсів, організаційних здібностей, інноваційної активності та управлінської спроможності, що забезпечують формування стійких конкурентних переваг.

Для України питання формування стратегічного потенціалу набуває особливої важливості у контексті трансформації економіки, інтеграції у європейський простір, післявоєнного відновлення та необхідності підвищення конкурентної стійкості підприємств. Високий рівень невизначеності, структурні диспропорції ринку, дефіцит інвестиційних ресурсів та кадрові виклики загострюють потребу у створенні ефективних механізмів стратегічного управління. Дослідження цього питання сприятиме формуванню практичних рекомендацій щодо зміцнення стратегічного потенціалу підприємств, підвищення їх гнучкості та здатності до розвитку в умовах економічних і геополітичних змін.

Сучасні дослідження розглядають стратегічний потенціал як інтегровану систему ресурсів, компетенцій та організаційних можливостей, що забезпечує адаптацію й розвиток підприємства в умовах глобалізації, цифровізації та сталого розвитку.

Метою роботи є теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування механізму формування стратегічного потенціалу підприємства на прикладі ПрАТ «ВФ Україна» шляхом оцінювання його ключових складових, визначення стратегічних напрямів розвитку та упровадження механізму зміцнення стратегічного потенціалу підприємства, спрямованого на підвищення його конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості в умовах динамічного ринкового середовища.

Задачі, визначені в роботі:

1. Сформулювати сутність й особливості визначення стратегічного потенціалу підприємства.
2. Описати підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства.
3. Визначити роль стратегічного менеджменту та маркетингу у формуванні стратегічного потенціалу підприємства.
4. Надати структурно-аналітичну характеристику та визначити тенденції розвитку ПрАТ «ВФ Україна».
5. Провести аналіз економічних показників ПрАТ «ВФ Україна».
6. Надати оцінку складових стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна».
7. Визначити ключові напрями стратегічного розвитку ПрАТ «ВФ Україна».
8. Провести оцінку стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна».

Об'єкт дослідження – стратегічний потенціал підприємства як цілісна система, що забезпечує його розвиток і конкурентоспроможність у ринкових умовах.

Предмет дослідження – механізм формування стратегічного потенціалу підприємства, зокрема сукупність ресурсних, компетентнісних та організаційних елементів, інструментів і процесів, що визначають його ефективне використання та стратегічний розвиток.

Теоретичну і методологічну базу кваліфікаційної роботи сформували праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері стратегічного менеджменту, ресурсного підходу, концепції динамічних компетенцій, стратегічного розвитку підприємств та оцінювання конкурентоспроможності. У процесі опрацювання тематики використовувалися наукові підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства, зокрема ресурсно-орієнтований, компетентнісний, системний та процесний, що забезпечило комплексне розуміння його структури та механізмів функціонування. Основою теоретичних узагальнень стали дослідження, присвячені розвитку стратегічних можливостей підприємств у контексті глобалізації, цифровізації та підвищення нестабільності ринкового середовища.

У ході виконання роботи застосовано систему загальнонаукових методів: аналіз і синтез використано для уточнення сутності поняття «стратегічний потенціал підприємства» та визначення його складових; класифікацію застосовано для структурування елементів потенціалу; індукцію та дедукцію використано для формування логічних висновків щодо механізмів його формування. Емпіричний аналіз був використаний під час дослідження діяльності ПрАТ «ВФ Україна», оцінювання ресурсних, організаційних та компетентнісних складових стратегічного потенціалу. Табличний та графічний методи застосовано при відображенні економічних показників і результатів оцінювання стратегічних характеристик підприємства.

Методи аналогії та порівняльного аналізу дозволили провести зіставлення рівня стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» з показниками провідних операторів телекомунікаційного ринку. Економічний та факторний аналіз використано для оцінювання впливу стратегічного потенціалу на результати діяльності підприємства та визначення можливостей його зміцнення. Використання зазначених методів забезпечило наукову обґрунтованість висновків і дозволило розробити механізм формування стратегічного потенціалу підприємства з урахуванням сучасних умов розвитку ринку.

Практична значущість результатів кваліфікаційної роботи полягає у формуванні рекомендацій щодо розроблення й упровадження механізму зміцнення стратегічного потенціалу підприємства, спрямованого на підвищення його конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості в умовах динамічного ринкового середовища. Запропоновані інструменти можуть бути використані для вдосконалення системи стратегічного управління, оптимізації використання ресурсів і розвитку ключових компетенцій ПрАТ «ВФ Україна». Результати дослідження мають практичну цінність завдяки можливості їх впровадження у діяльність підприємства з метою покращення стратегічних позицій та забезпечення довгострокового розвитку.

Наукові результати дослідження:

1. Ключові показники маркетингової стратегії ПрАТ «ВФ Україна» для підтримки провідних позицій із мобільним зв'язком 4G та міжнародним роумінгом, зберігаючи стійку конкурентоспроможність і високу частку ринку у ключових сегментах галузі, забезпечує понад 14 % загальних доходів галузі та понад 27 % ринку мобільного зв'язку. Високий ARPU вказує на ефективну клієнтську політику та збалансовану структуру доходів, орієнтовану на користувачів із підвищеною цінністю.

2. Упровадження механізму зміцнення стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна», який ґрунтується на високій якості послуг, розвиненій інфраструктурі та міжнародній підтримці бренду Vodafone. Наявність масштабної клієнтської бази та потужної технічної інфраструктури створює базу з подальшим впровадженням технологій 5G, IoT і цифрових платформ самообслуговування.

3. Сформовано карту стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна», що формується на основі взаємодії ресурсно-інноваційних, кадрових, технологічних та маркетингових чинників, які узгоджуються з сильними сторонами компанії та наявними ринковими можливостями. Це забезпечує її здатність не лише утримувати лідерські позиції на ринку послуг зв'язку, а й розвиватися у напрямі цифрової трансформації та інтеграції у глобальний інформаційний простір.

4. Визначено модель розрахунку інтегрального показника стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» та його графічну модель, що дозволило визначити його на рівні 0,748 (або 74,8 % від максимального можливого), що характеризується як достатній, і підтверджує наявність стабільної конкурентної позиції, але з потребою вдосконалення окремих напрямів.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані та викладені у науковій статті та у тезах наукової конференції:

1. Щербюк В.О., Шкурят М.Є., Таранич О.В. Управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіка і організація управління*: Збірник наукових праць. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. Вип. 4 (60).

2. Щербюк В.О. Оцінка стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна». Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання: Праці XXV міжнар. наук. конф. студентів та молодих учених (Вінниця, 27 листопада 2025). Вінниця, 2025.

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 53 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 98 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність й особливості визначення стратегічного потенціалу підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високою динамічністю середовища, посиленням глобальної конкуренції та швидким оновленням технологій, стратегічний потенціал підприємства виступає ключовою категорією, яка визначає його здатність до тривалого та успішного функціонування. Поняття стратегічного потенціалу охоплює сукупність ресурсів, компетенцій та можливостей організації, які дають змогу формувати та реалізовувати довгострокові цілі, адаптуватися до змін зовнішнього середовища й забезпечувати конкурентні переваги [43]. З огляду на це, сутність стратегічного потенціалу не може бути зведена лише до наявних матеріальних або фінансових ресурсів, адже він включає також нематеріальні активи, інтелектуальний капітал, управлінські здібності та організаційні знання.

Термін «стратегічний потенціал підприємства» сформувався на перетині кількох наукових шкіл і концепцій, що розвивалися в другій половині XX століття. Його історія пов'язана з еволюцією уявлень про потенціал підприємства та появою стратегічного управління як окремого напрямку економічної науки.

У 1950–1960-х роках у працях американських економістів (А. Чендлер, І. Ансофф, П. Друкер) почав формуватися підхід до підприємства як системи, що функціонує у змінному середовищі. У цей період уперше було зроблено акцент на стратегічному вимірі діяльності – здатності підприємства не лише ефективно використовувати наявні ресурси, але й передбачати майбутні потреби, адаптуватися до викликів ринку та формувати довгострокові конкурентні переваги. За радянських часів розвивався підхід до вивчення «виробничого

потенціалу», який акцентував увагу на матеріально-технічних, фінансових і трудових ресурсах підприємства.

У 1970-1980-х роках концепція «потенціалу» отримала нове тлумачення завдяки системному та ресурсному підходам. Західні дослідники поступово переходили від розуміння потенціалу як сукупності ресурсів до трактування його як динамічної категорії, що включає управлінські та організаційні можливості. Саме в цей час у наукових публікаціях з'являються перші згадки про «стратегічний потенціал» як інтегровану здатність підприємства формувати та реалізовувати стратегії розвитку.

У 1990-х роках, після розпаду СРСР і трансформації економік пострадянських країн, цей термін почав активно використовуватися у вітчизняній економічній літературі. Українські науковці (зокрема, В. Герасимчук, А. Воронкова, О. Кузьмін, М. Козоріз та ін.) підкреслювали, що стратегічний потенціал відрізняється від загального потенціалу тим, що він орієнтований не лише на поточну ефективність, але й на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Таким чином, поняття стало відображенням переходу від управління ресурсами до стратегічного управління.

Сьогодні «стратегічний потенціал підприємства» визначається як інтегрована характеристика, яка об'єднує ресурси, компетенції, організаційні можливості та здатність підприємства адаптуватися до змін і реалізовувати стратегії розвитку [43]. Його зміст продовжує уточнюватися у зв'язку з цифровізацією, глобалізацією та сталим розвитком.

Формування стратегічного потенціалу підприємства розглядається в українській науковій літературі як комплексний процес, що включає врахування різноманітних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [41]. До важливих чинників належать конкуренти, постачальники, клієнти, працівники, фінансові ресурси та інші матеріальні та нематеріальні активи, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства. Особливе значення мають імідж підприємства та його репутація, що формуються у суспільстві на

основі корпоративної культури, бізнес-філософії, ставлення до продукції, а також взаємин із громадськістю, які посилюються через мас-медіа [37].

Таблиця 1.1 – Етапи формування поняття «стратегічний потенціал підприємства» представниками різних наукових шкіл

Період	Наукові школи	Ключові представники	Характеристика трактування
1950–1960-ті	Формування стратегічного управління у США та Західній Європі	А. Чендлер, І. Ансофф, П. Друкер, Дж. Еванс, А. Дж. Стрікланд, А. А. Томпсон	Поява поняття «стратегія» у менеджменті; підприємство розглядається як відкрита система, що потребує довгострокового планування
1960–1970-ті	Радянська школа управління економіки	О. Трайнін, Л. Абалкін	Розробка категорії «виробничий потенціал» як сукупності матеріальних, фінансових та трудових ресурсів; акцент на ресурсному забезпеченні
1970–1980-ті	Ресурсний системний підхід на Заході	Дж. Барні, Б. Вернерфельт, Г. Мінцберг, М. Портер	Потенціал починає розглядатися як комбінація ресурсів і компетенцій; зародження ідеї про «стратегічні можливості» підприємства
1990-ті	Перехідні економіки пострадянських країн	В. Герасимчук, А. Воронкова, О. Кузьмін, Б. І. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький	Запровадження терміну «стратегічний потенціал» у вітчизняну літературу; відмежування від загального потенціалу, орієнтація на довгострокову конкурентоспроможність
2000-ні – дотепер	Сучасна українська та світова наука	М. Козоріз, Н. Куденко, О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк, О. М. Алімов, В. В. Микитенко, зарубіжні дослідники стратегічного менеджменту	Стратегічний потенціал трактується як інтегрована система ресурсів, компетенцій та організаційних можливостей, здатна забезпечувати розвиток в умовах глобалізації, цифровізації та сталого розвитку

Сутність стратегічного потенціалу набирає рис динамічної, поліструктурної системи, яка складається із локально взаємозалежних потенціалів: ресурсно-сировинного, виробничого, технологічного, фінансового, трудового, організаційно-управлінського, інноваційного, інвестиційного, інформаційного, маркетингового, інфраструктурного, екологічного, експортного та резервів підприємства. Ефективність функціонування та взаємодія цих складових визначають цілісність і мобільність стратегічного потенціалу, що

важко імітувати конкурентам, а його формування відбувається за рахунок комбінування наявних ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [7].

Розглянемо особливості, за якими дослідники трактують «стратегічний потенціал підприємства» в різних наукових школах.

Дацюк-Томчук М., Борисюк О. підкреслюють необхідність системного розвитку стратегічного потенціалу з метою активізації адаптації проектів і ініціатив у мінливому бізнес-середовищі. Це сприяє збереженню стійкості, підвищенню стабільності й ефективності функціонування господарюючих суб'єктів. Визначення методології діагностики потенціалу працює як основа формування управлінських рішень, враховуючи зовнішні виклики та спрямованість на забезпечення конкурентних переваг на ринку [16].

Березін О.В. визначає, що «Стратегічний потенціал» є сукупністю наявних ресурсів, які в перспективі мають забезпечувати виживання підприємства в мінливому конкурентному середовищі [4].

За визначенням Гавва В.Н., Божко Е.А. поняття «Стратегічного потенціалу» є певним чином упорядкованою сукупністю ресурсів і резервів, які мають відповідати стратегічним напрямкам розвитку підприємства, й дозволяють за рахунок їх комплексного використання забезпечити реалізацію його потенційних можливостей [10].

За визначенням Фещур Р. В., коли «Стратегічний потенціал» відповідає цілям підприємства, то відображає його можливості щодо передбачення змін зовнішнього середовища, з готовністю гнучко реагувати на його зміни [51].

За думкою Гросул В. А., Василенко Ю. Ю. «Стратегічний потенціал» це найбільш сильні конкурентні переваги, які можуть дозволити підприємству досягнути його визначеної мети у більш ефективний спосіб, ніж конкуренти [8, 14].

У науковій літературі відзначається, що стратегічний потенціал є інтегральною характеристикою підприємства, яка поєднує його внутрішні можливості з умовами та викликами зовнішнього середовища. Це означає, що

формування стратегічного потенціалу завжди має подвійний характер: по-перше, воно залежить від наявних у підприємства ресурсів, по-друге, воно залежить від його здатності використовувати ці ресурси у відповідності до ринкових потреб і трендів [10].

Зазвичай, потенціал підприємства розглядається як сукупність усіх наявних ресурсів, якими воно володіє на певний момент часу. Його структура включає матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні складові, що забезпечують виконання виробничих і господарських функцій. Такий підхід дозволяє оцінити можливості підприємства з точки зору поточної діяльності та короткострокових результатів, акцентуючи увагу на ефективності використання наявної ресурсної бази. Потенціал підприємства є відносно статичною характеристикою, оскільки він описує здебільшого те, чим підприємство реально володіє зараз [14].

Стратегічний потенціал підприємства має значно ширший зміст і трактується як здатність організації не лише володіти ресурсами, а й ефективно поєднувати їх із компетенціями, управлінськими здібностями та інноваційним потенціалом для забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Його ключова відмінність полягає у динамічності та орієнтації на майбутнє, оскільки стратегічний потенціал формується з урахуванням тенденцій розвитку ринку, змін у зовнішньому середовищі та можливості підприємства адаптуватися до них [13].

Таким чином, якщо потенціал підприємства характеризує наявні ресурси та їх використання у поточній діяльності, то стратегічний потенціал визначає перспективну спроможність організації забезпечувати свій розвиток, утримувати стійкі позиції на ринку й досягати стратегічних цілей. Відмінність полягає у тому, що перший описує стан і ресурси підприємства в теперішній час, а другий визначає можливості та шляхи їх досягнення у довгостроковій перспективі. Наочно це порівняння наведено в табл. 1.2

Таблиця 1.2 – Порівняння характеристика трактування понять потенціалу та стратегічного потенціалу підприємства

Критерії порівняння	Потенціал підприємства	Стратегічний потенціал підприємства
Сутність	Сукупність ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інтелектуальних), які підприємство може використати для досягнення виробничих і господарських цілей.	Інтегральна здатність підприємства поєднувати ресурси та компетенції для досягнення довгострокових стратегічних цілей і забезпечення конкурентних переваг.
Часовий горизонт	Орієнтований переважно на поточну та середньострокову діяльність.	Орієнтований на довгостроковий розвиток, враховує майбутні зміни у середовищі.
Компоненти	Матеріальні ресурси, фінансові ресурси, трудові ресурси, інформація.	Ресурси + компетенції + управлінські здібності + інноваційний потенціал + партнерські відносини.
Фокус	Ефективність використання наявних ресурсів.	Створення й утримання стійких конкурентних переваг.
Характеристика	Переважно статична – описує, чим володіє підприємство на даний момент.	Динамічна – враховує розвиток, адаптацію, гнучкість і здатність реагувати на зміни.
Зв'язок із результатами	Визначає виробничу спроможність та економічні можливості.	Визначає конкурентоспроможність і стратегічну життєздатність підприємства.
Роль у менеджменті	Використовується для оцінки ресурсної бази та оперативного планування.	Служить основою для стратегічного менеджменту та маркетингових стратегій.

Сутність стратегічного потенціалу полягає в сукупності ресурсів та можливостей підприємства, які забезпечують його здатність розробляти й реалізовувати довгострокові стратегії для досягнення поставлених цілей [41]. Визначення стратегічного потенціалу включає аналіз наявних ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інноваційних), їх ефективність, а також оцінку здатності підприємства до адаптації та розвитку в умовах змінливого зовнішнього середовища.

Характерні риси та властивості стратегічного потенціалу підприємства наведені на рис. 1.1.

Сутність стратегічного потенціалу підприємства визначають на підставі його властивостей:

а) ресурси та можливості – це сукупність усіх ресурсів (фінансові, матеріальні, людські, технологічні, інформаційні) та можливостей підприємства, що використовуються для створення цінності;

б) довгострокова орієнтація – стратегічний потенціал спрямований на майбутнє, забезпечуючи підприємству довгострокову конкурентоспроможність та стабільний розвиток.

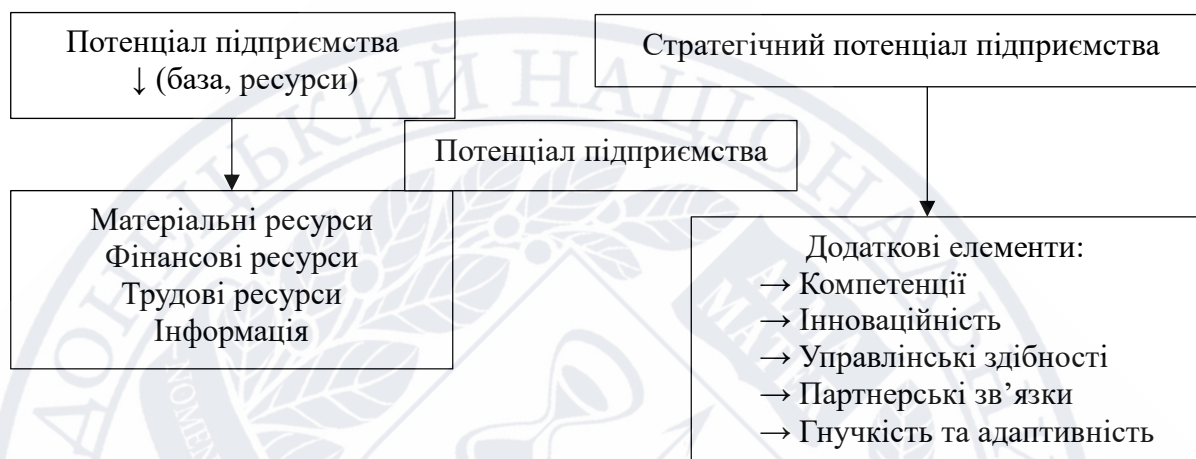


Рисунок 1.1 – Порівняння та складові понять «потенціал» та «стратегічний потенціал підприємства»

Зв'язок зі стратегією підприємства – є основою для формування стратегії, а стратегія буде визначати в подальшому напрямки розвитку потенціалу.

Важливою особливістю визначення стратегічного потенціалу є його багатовимірність. У більшості досліджень підкреслюється, що ця категорія поєднує три основні складові: ресурсну, організаційно-управлінську та ринкову. Ресурсна складова охоплює матеріальні, фінансові та трудові ресурси, які формують базу для виробничої діяльності. Організаційно-управлінська включає систему управління, корпоративну культуру, структуру комунікацій та здатність до інновацій. Ринкова складова проявляється у конкурентних перевагах, рівні брендової капіталізації, репутації та стосунках із партнерами, клієнтами тощо. Таким чином, стратегічний потенціал є результатом взаємодії ресурсів та компетенцій, які отримують додаткову цінність завдяки ефективній організації та орієнтації на ринкові потреби.

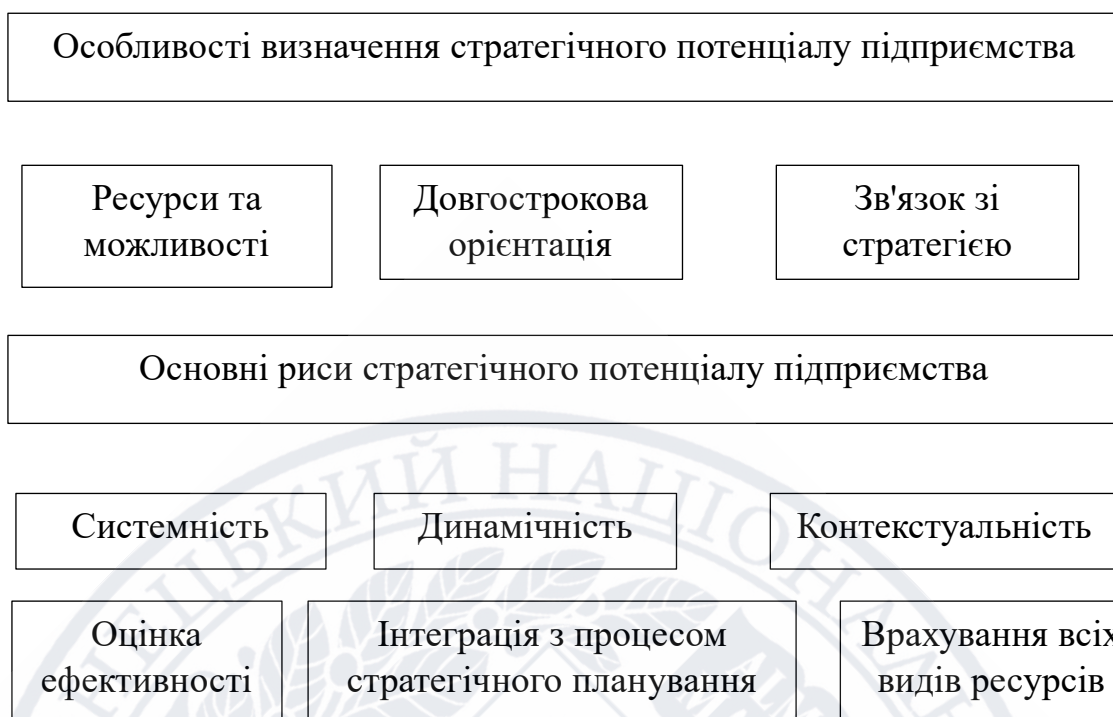


Рисунок 1.2 – Характерні риси та властивості стратегічного потенціалу підприємства

Окрему увагу слід приділити динамічному аспекту стратегічного потенціалу. Його сутність полягає в тому, що потенціал не є статичною категорією, а постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Зміни ринкової кон'юнктури, поява нових технологій, трансформація соціальних потреб або ж політичні ризики змушують підприємства переосмислювати свої можливості та адаптувати механізми використання стратегічного потенціалу. Тому правильне визначення сутності цієї категорії передбачає не лише опис наявних ресурсів, а й оцінку перспектив їх розвитку та здатності до інтеграції в нові бізнес-моделі.

Ще однією специфічною рисою стратегічного потенціалу є його тісний зв'язок з інноваційністю та підприємницькою активністю. В умовах сучасної економіки саме здатність генерувати нові продукти, послуги, бізнес-моделі та шукати нестандартні рішення стає визначальним чинником конкурентоспроможності. Інноваційний розвиток підприємства залежить від стану, за яким стратегічний потенціал дозволяє перетворювати ідеї на конкретні

результати, мінімізуючи при цьому ризики та ефективно використовуючи ресурси. Таким чином, стратегічний потенціал можна трактувати не тільки як сукупність наявних можливостей, але і як потенційну здатність до розвитку та створення нової цінності.

Стратегічний потенціал проявляється лише тоді, коли підприємство здатне мобілізувати свої можливості на досягнення довгострокових результатів, що потребує розвиненої системи планування, контролю та моніторингу зовнішнього середовища [50]. Таким чином, це своєрідний фундамент, на якому будується стратегія розвитку організації.

Розкриваючи сутність стратегічного потенціалу підприємства, варто враховувати його взаємозв'язок із категоріями «економічний потенціал» та «конкурентоспроможність». Економічний потенціал є сукупністю ресурсів, якими володіє підприємство, і здатність цих ресурсів забезпечувати певний рівень виробництва та доходу [33]. Стратегічний потенціал, на відміну від цього, має ширший зміст, адже він не лише охоплює наявні ресурси, а й орієнтований на їх майбутнє використання з урахуванням довгострокових цілей та перспектив розвитку. Це означає, що підприємства з однаковим економічним потенціалом можуть суттєво відрізнитися за рівнем стратегічного потенціалу залежно від того, як вони вибудовують управління, наскільки активно інтегрують інновації та якою мірою адаптуються до змін зовнішнього середовища.

З іншого боку, конкурентоспроможність підприємства можна вважати зовнішнім проявом ефективності використання стратегічного потенціалу. Успішне поєднання ресурсної бази, управлінських здібностей та ринкової орієнтації забезпечує підприємству стабільні позиції на ринку й здатність досягати кращих результатів порівняно з конкурентами. Таким чином, конкурентоспроможність є результатом, тоді як стратегічний потенціал – передумовою цього результату. Подібний підхід дає змогу розглядати стратегічний потенціал як ключовий фактор формування стійких конкурентних переваг, особливо у середовищі, де традиційні ресурси швидко втрачають свою унікальність через глобалізацію та технологічні зміни.

У сучасних наукових дослідженнях виділяють кілька підходів до визначення сутності стратегічного потенціалу. Перший – ресурсний, відповідно до якого стратегічний потенціал розглядається як сукупність матеріальних, фінансових, трудових і нематеріальних ресурсів, що забезпечують життєздатність підприємства. Другий підхід – компетентнісний, який акцентує увагу не стільки на ресурсах, скільки на здатності організації їх поєднувати, інтегрувати й ефективно використовувати. У цьому контексті вирішального значення набувають навички персоналу, управлінські здібності та організаційна культура. Третій підхід – системний, згідно з яким стратегічний потенціал формується у процесі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем та включає не лише внутрішні можливості, а й мережу партнерських відносин, репутацію, довіру клієнтів і стейкхолдерів [28].

Особливе місце у характеристиці стратегічного потенціалу посідає інтелектуальний капітал. Він охоплює знання, досвід, ноу-хау, корпоративну культуру, інноваційні компетенції та здатність до навчання. У сучасній економіці інтелектуальні активи дедалі частіше виступають визначальним елементом стратегічного потенціалу, оскільки саме вони забезпечують створення нової цінності та неможливість легкого копіювання конкурентами. Водночас інтеграція інтелектуального капіталу у стратегічний потенціал потребує розвинених механізмів управління знаннями, мотивації персоналу та формування інноваційного середовища.

Важливим аспектом є й те, що стратегічний потенціал має не лише кількісні, а й якісні характеристики. Кількісні показники відображають обсяг ресурсів, рівень інвестицій, масштаби виробництва чи частку ринку. Якісні ж характеристики стосуються гнучкості управління, здатності до інновацій, рівня довіри з боку партнерів, корпоративної репутації та стратегічного бачення. Саме якісні параметри стають визначальними у довгостроковій перспективі, оскільки вони дозволяють підприємству не лише виживати, але й випереджати конкурентів в умовах постійних змін [26].

Успішне функціонування в умовах сучасної невизначеності вимагає постійного вдосконалення різних компетентностей підприємства. Зокрема, управлінські навички, пов'язані зі здатністю ухвалювати та реалізовувати стратегічні рішення, є критичними для досягнення цілей компанії. Одночасно важливою є здатність забезпечити ефективність виробничих та технологічних процесів через оптимальне використання ресурсів. Зростає роль компетенцій персоналу, які охоплюють не лише професійну кваліфікацію, а й творчий потенціал, що дозволяє розробляти нові технологічні та організаційні рішення. Не менш вагомою є і організаційна гнучкість, яка забезпечує адаптивність структури, процесів і кадрового складу підприємства до змін зовнішнього середовища, що є умовою для збереження конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стабільності.

Застосування системного підходу до формування стратегічного потенціалу передбачає інтеграцію різнорідних компетенцій, що сприяє позитивним бізнес-результатам та підвищенню спроможності підприємства адаптуватися до швидко мінливого ринкового середовища. Розвиток ключових компетенцій, у взаємодії із інтелектуальним, людським та організаційним капіталом, виступає каталізатором інновацій і сприяє стабільному розвитку підприємства в умовах сучасних викликів.

На становлення стратегічного потенціалу підприємства чинять вплив внутрішні та зовнішні фактори, що прямо чи опосередковано визначають результати його функціонування. До них відносять умови взаємодії з конкурентами, посередниками, постачальниками, клієнтами, а також кадровий склад, наявність фінансових ресурсів і матеріально-технічної бази. Важливим складником є імідж організації, який формується під впливом суспільного ставлення до її діяльності та продукції, системи цінностей і корпоративної культури. До іміджевих характеристик зараховують історію розвитку підприємства, його візуальне представлення, репутацію керівників і колективу, соціальну орієнтованість та комунікації з громадськістю, що великою мірою визначаються інформаційним середовищем [23].

Окреме значення мають унікальні чинники підприємства, які забезпечують йому перевагу на ринку та створюють можливість утримувати провідні позиції у довгостроковій перспективі. Це можуть бути монопольний статус, ексклюзивність продукції чи специфічні сфери діяльності. Важливим елементом виступає інноваційна активність, що охоплює науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, використання новітніх технологій управління, виробництва й організації бізнес-процесів із урахуванням змін споживчих потреб.

Стратегічний потенціал доцільно розглядати як складну поліструктурну систему, що складається із взаємозалежних локальних підсистем. Серед них виділяють ресурсно-сировинний, виробничий, технологічний, фінансовий, трудовий, організаційно-управлінський, інноваційний, інвестиційний, інформаційний, інфраструктурний, маркетинговий, екологічний, експортний потенціали, а також внутрішні резерви [20]. Кожна із зазначених підсистем забезпечує підприємству можливості у певній сфері, однак лише у взаємодії вони утворюють цілісний стратегічний потенціал. Його унікальність полягає в тому, що він є гнучким, динамічним і складно відтворюваним для конкурентів.

Таким чином, сутність стратегічного потенціалу полягає у його інтегральному характері, багатовимірності та динамічності. Він поєднує наявні ресурси та компетенції з можливістю їх ефективного використання і розвитку у майбутньому, виступаючи основою для формування стійких конкурентних переваг. Стратегічний потенціал визначає здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, впроваджувати інновації, реалізовувати стратегічні цілі та забезпечувати довготривалу ефективність. У цьому контексті його дослідження має не лише теоретичне, а й прикладне значення, оскільки дає змогу підприємствам усвідомлювати власні сильні сторони та знаходити шляхи їх посилення в умовах глобальної економічної трансформації.

1.2 Підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства

Сучасні підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства відображають прагнення поєднати розуміння внутрішніх ресурсів організації з її здатністю відповідати на виклики зовнішнього середовища. Ресурсно-орієнтований підхід, що базується на положеннях теорії ресурсів і компетенцій, розглядає потенціал як сукупність унікальних ресурсів і здібностей, які можуть забезпечити тривалі конкурентні переваги [31]. У рамках цього підходу особлива увага приділяється ідентифікації тих ресурсів, що є рідкісними, цінними, важко імітованими та незамінними у часі; саме їхня наявність і здатність організації постійно їх розвивати формує основу стратегічного потенціалу. Слід зауважити, що не самі по собі ресурси визначають потенціал, а їхнє поєднання у вигляді специфічних компетенцій і внутрішніх процесів, що забезпечують перетворення ресурсів на стійку економічну вигоду.

Однак ресурсний підхід зазнає критики через його порівняну статичність і недооцінку процесів трансформації і навчання організації. Саме цим пояснюється розвиток концепції динамічних здібностей, яка акцентує увагу на здатності підприємства змінювати, адаптувати і реорганізовувати свої ресурси в умовах швидких змін ринку та технологій. У центрі уваги цього підходу знаходяться процеси сенсінгу можливостей і загроз, мобілізації ресурсів і їхньої реінтеграції з метою створення нових конкурентних позицій. Динамічні здібності не лише дозволяють виживати в умовах турбулентності, а й створюють передумови для активного формування нових ринкових ніш. Таким чином, стратегічний потенціал у цьому розумінні стає результатом постійної діяльності з розвитку організаційних процедур, навчання персоналу та інституціоналізації інноваційних практик.

Компетентнісний підхід розширює ці позиції, підкреслюючи роль знань, навичок і управлінських практик як центральних елементів потенціалу. З погляду компетентнісного підходу, важливі не лише окремі ресурси, а здатність підприємства поєднувати їх у вигляді специфічних компетенцій, які генерують

цінність для споживачів. Особливе місце в цьому контексті займає інтелектуальний капітал, що включає як індивідуальні знання працівників, так і колективні знання організації, структуровані процедури та корпоративні практики. Управління знаннями, системи навчання і розвитку персоналу, а також механізми зворотного зв'язку в межах організації розглядаються як ключові фактори, які підсилюють потенціал та сприяють його трансформації в конкурентні переваги [26].

Системний підхід пропонує комплексне бачення, згідно з яким стратегічний потенціал є багаторівневою конфігурацією взаємопов'язаних підсистем. У цьому ракурсі потенціал розглядається як результат синергічної взаємодії ресурсних, технологічних, фінансових, людських та інформаційних компонентів, а також зовнішніх відносин підприємства з партнерами та інституціями ринку. Системний підхід дозволяє врахувати нелінійні ефекти, взаємозалежності та часову динаміку, що робить його особливо корисним для аналізу процесів формування потенціалу у великих складних організаціях. Він також підкреслює необхідність координації між внутрішніми політиками та зовнішніми стратегічними ініціативами, оскільки результативність окремих заходів із нарощування потенціалу багато в чому залежить від їхньої конгруентності і послідовності [11].

Маркетингово-орієнтований підхід додає до розуміння потенціалу ринкову перспективу, де стратегічний потенціал тлумачиться через призму здатності задовольняти потреби клієнтів, формувати цінні для ринку пропозиції та реагувати на зміни попиту. У цьому контексті розвиток бренду, канали комунікації, маркетингові компетенції і клієнтська лояльність стають не просто допоміжними елементами, а суттєвими складовими потенціалу. Орієнтація на ринок сприяє формуванню тих ресурсів і компетенцій, які безпосередньо впливають на комерціалізацію інновацій та забезпечення сталого доходу, що, у свою чергу, посилює фінансову і стратегічну стійкість підприємства.

Інституційний підхід звертає увагу на роль зовнішніх інституційних факторів, таких як правове поле, норми, культурні практики і стандарти, у

формуванні потенціалу. Відповідно до цього погляду, підприємство функціонує в певному інституційному контексті, який може або сприяти, або стримувати розвиток його потенціалу. Успішна стратегія формування потенціалу тому включає не лише внутрішні реформи, а й роботу зі стейкхолдерами, участь у формуванні сприятливих інституційних умов, а також розвиток партнерських мереж, що підсилюють доступ до зовнішніх ресурсів і знань. Такий підхід підкреслює важливість нормативно-правового та культурного середовища як детермінантів можливостей організації [20].

У наукових джерелах також виокремлюють еволюційний підхід, що трактує формування стратегічного потенціалу як процес поступової, інкрементальної трансформації, який відбувається шляхом накопичення знань, селекції організаційних практик і пристосування до середовища. Цей підхід дозволяє пояснити, чому одні підприємства протягом тривалого часу набувають і консолідують переваги, тоді як інші втрачають їх через неадекватну адаптацію. Еволюційна перспектива робить наголос на ролі історичного шляху підприємства, його попередніх виборів та їхніх довгострокових наслідків для формування стійкого потенціалу.

Варто зауважити, що сучасні дослідження не схилиються до однозначного пріоритету якогось одного підходу. Натомість вони пропонують синтетичні моделі, які поєднують елементи ресурсного, динамічного, компетентнісного та системного підходів, збагачуючи їх маркетинговою, інституційною та еволюційною перспективами. Практика управління стратегічним потенціалом, відповідно, вимагає гнучкості мислення: необхідно одночасно оцінювати наявні ресурси, розвивати здатності до трансформації і навчання, інтегрувати інтелектуальний капітал та формувати зовнішні зв'язки, що розширюють поле можливостей організації.

Одним із ключових аспектів ресурсного підходу є розробка системи діагностики наявних ресурсів та їх потенційної корисності для формування конкурентних переваг. У цьому контексті застосовуються методики стратегічного аналізу, серед яких найпоширенішими є VRIO-аналіз та його модифікації, які

дозволяють визначити унікальність, рідкісність та здатність ресурсів генерувати економічну ренту. Науковці підкреслюють, що реальна цінність ресурсів виявляється не у статичному володінні ними, а у вмінні менеджменту інтегрувати їх у бізнес-процеси та стратегії, що відповідають зовнішнім умовам ринку. Тому в межах цього підходу важливим стає створення механізмів організаційної координації та розвитку внутрішніх компетенцій, здатних забезпечити ефективне використання наявних активів.

У межах концепції динамічних здібностей акцент робиться на інструментах організаційного навчання, інноваційного менеджменту та стратегічної гнучкості. Дослідники зазначають, що підприємства, які розвивають динамічні здібності, активно впроваджують системи моніторингу середовища, розробляють сценарні підходи до планування, інвестують у R&D та створюють умови для міжфункціональної взаємодії. Механізм формування стратегічного потенціалу тут пов'язаний із постійною реорганізацією, здатністю швидко реагувати на технологічні новації та переформатовувати бізнес-моделі [23].

Компетентнісний підхід орієнтує підприємство на розвиток унікальних знань і навичок, які формують основу його відмінності на ринку. Тут у центрі механізму знаходяться програми підвищення кваліфікації, розвиток корпоративної культури, спрямованої на навчання, а також запровадження технологій управління знаннями. За цим підходом стратегічний потенціал є результатом накопичення організаційної пам'яті, яка відображається у процесах, базах даних, стандартах роботи та неформальних практиках взаємодії. Таким чином, важливою умовою є не лише формування індивідуальних компетенцій, але й розвиток механізмів колективного навчання, що дозволяють підприємству відтворювати та трансформувати знання відповідно до нових викликів.

Системний підхід до формування стратегічного потенціалу вимагає інтеграції управлінських процесів на різних рівнях і в різних сферах діяльності. Тут механізм передбачає створення системи стратегічного планування, що враховує взаємозалежність фінансових, виробничих, кадрових і маркетингових компонентів. У межах такого підходу підприємство виступає як відкрита

система, що постійно взаємодіє з оточенням, і стратегічний потенціал формується через ефективну координацію потоків ресурсів та інформації [26].

Маркетингово-орієнтований підхід розкриває механізм формування стратегічного потенціалу через розвиток відносин із клієнтами та ринкове позиціонування. У цьому випадку підприємство спрямовує зусилля на глибоке вивчення споживацьких потреб, розвиток бренду та управління сприйняттям цінності своїх товарів і послуг. Ефективне використання цього підходу передбачає інтеграцію маркетингових інструментів у стратегічний менеджмент, зокрема застосування методів сегментування, таргетування та позиціонування, а також розвиток CRM-систем і систем аналітики великих даних. Це дозволяє підприємству створювати гнучкі ринкові стратегії та закріплювати довгострокові відносини з ключовими клієнтами, що є критичним фактором посилення стратегічного потенціалу.

Інституційний підхід у механізмах формування стратегічного потенціалу акцентує увагу на здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх нормативних і культурних вимог, формувати партнерські відносини з державними та громадськими інституціями, а також брати участь у професійних об'єднаннях і асоціаціях [44]. Важливим елементом є легітимність діяльності підприємства, яка забезпечується відповідністю стандартам корпоративної соціальної відповідальності, екологічним вимогам і етичним нормам. У цьому сенсі стратегічний потенціал формується не лише на основі ресурсів і компетенцій, а й на основі довіри з боку суспільства та ключових стейкхолдерів, що значно підвищує здатність підприємства мобілізувати зовнішні ресурси та розширювати поле можливостей для розвитку.

Таким чином, можна стверджувати, що підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства відображають багатогранність і складність сучасного бізнес-середовища. Вони не виключають один одного, а швидше взаємодоповнюють, пропонуючи підприємствам набір інструментів для побудови власних стратегій розвитку. Практика показує, що найуспішніші компанії інтегрують кілька підходів, створюючи гібридні моделі, які дозволяють

одночасно розвивати ресурси, підтримувати гнучкість, удосконалювати компетенції та формувати довгострокові відносини із зовнішнім середовищем. Саме синтез цих підходів і становить основу ефективного механізму формування стратегічного потенціалу, що забезпечує не лише поточну конкурентоспроможність, а й стійкий розвиток у майбутньому.

Сучасні реалії глобальної економіки доводять, що традиційні підходи до формування стратегічного потенціалу підприємства потребують суттєвого перегляду та доповнення. Основним каталізатором змін виступає цифровізація бізнес-процесів, яка суттєво вплинула на структуру та характер стратегічних можливостей компаній [25]. Науковці та практики менеджменту зазначають, що цифрові технології не лише дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, а й створити принципово нові можливості з використанням штучного інтелекту, аналітичних платформ, аналізу великих даних, хмарних рішень і автоматизованих систем управління підвищити ефективність у використанні ресурсів, прийнятті управлінських рішень і точному прогнозу змін ринкового середовища. У такому контексті цифрові компетенції стають ключовою складовою стратегічного потенціалу, адже вони забезпечують підприємству конкурентну перевагу у вигляді швидкості реагування та точності аналітичних висновків.

Також зростає роль у формуванні стратегічного потенціалу підприємства концепції сталого розвитку. В умовах кліматичних змін, загострення соціально-економічних проблем та зростання уваги суспільства до корпоративної відповідальності бізнес все частіше розглядається не лише як економічний суб'єкт, а й як інституція, що впливає на добробут суспільства. Це вимагає від підприємств переорієнтації стратегій у напрямі збалансованого використання ресурсів, впровадження екологічних технологій, розвитку соціально відповідальних програм і формування прозорої системи управління. Таким чином, екологічний і соціальний виміри стають складовою стратегічного потенціалу, оскільки вони визначають не лише ринкову привабливість компанії,

а й можливість залучення інвестицій, особливо від фондів, орієнтованих на ESG-критерії (Environmental, Social, Governance).

У сучасній світовій практиці особливого значення набуває розвиток інноваційних бізнес-моделей, ключових у формуванні нових джерел стратегічного потенціалу [26]. Такі моделі ґрунтуються на принципах відкритих інновацій, інтеграції в екосистеми та використанні платформних рішень. Наприклад, великі корпорації, інтегруючи свої процеси в партнерські екосистеми, розширюють власний стратегічний потенціал за рахунок доступу до знань, технологій та ринків партнерів.

Важливою тенденцією також є зміна ролі людського капіталу у стратегічному розвитку підприємств. Якщо раніше акцент робився на кваліфікації та професійних навичках персоналу, то нині головними стають креативність, здатність до інноваційного мислення та командної взаємодії. Підприємства, що інвестують у розвиток талантів, створюють сприятливу корпоративну культуру, забезпечують умови для безперервного навчання, отримують суттєві переваги у формуванні стратегічного потенціалу.

Окремої уваги заслуговує глобалізаційний вимір формування стратегічного потенціалу. Підприємства все частіше стикаються з необхідністю інтеграції у міжнародні ринки, де конкуренція посилюється, а вимоги до ефективності бізнес-процесів зростають. У цьому контексті важливою стає здатність до інтернаціоналізації, що передбачає розвиток експортного потенціалу, формування міжнародних партнерств і адаптацію бізнес-моделей до особливостей локальних ринків [28].

Таким чином, сучасні тенденції у світовій практиці формування стратегічного потенціалу підприємства зумовлюють необхідність переосмислення його структури та механізмів розвитку. Цифрові технології, сталий розвиток, інноваційні бізнес-моделі, розвиток людського капіталу та глобалізаційні процеси визначають ключові напрями трансформації потенціалу, роблячи його більш гнучким, мобільним і багатовимірним. Сьогодні підприємства, які інтегрують ці елементи у свою стратегію, отримують значно

більше можливостей для забезпечення стійкої конкурентоспроможності та довгострокового розвитку, ніж ті, що залишаються на позиціях традиційних підходів.

1.3 Роль стратегічного менеджменту та маркетингу у формуванні стратегічного потенціалу підприємства

Стратегічний менеджмент забезпечує системний підхід до комплексного вивчення наявних ресурсів, аналізує зовнішнє середовище й формує довгострокові цілі, розробляє та реалізує стратегії, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності організації. Він сприяє ідентифікації ключових внутрішніх і зовнішніх факторів, які формують потенціал підприємства, та забезпечує постійний контроль і адаптацію діяльності до змін у ринкових умовах, що є передумовою успішного розвитку. Значна увага зосереджується на здатності організації мобілізувати й ефективно використовувати ресурси, визначати нові можливості та створювати стійкі конкурентні переваги.

Маркетинг, у свою чергу, глибоко інтегрується в процес формування стратегічного потенціалу, оскільки через нього реалізується взаємодія з ринком, клієнтами та споживачами, що дозволяє краще розуміти потреби і тенденції розвитку зовнішнього середовища. Ефективна маркетингова стратегія побудована на системному зборі, аналізі та використанні інформації, що дозволяє створити ціннісну пропозицію для клієнтів, диференціювати продукцію, а також формує позитивний імідж і репутацію підприємства. Відповідно, маркетингові рішення визначають ефективність підприємницької діяльності, підтримують інноваційний розвиток і сприяють адаптації до змін у попиті, що є критичним для підтримки і підвищення стратегічного потенціалу [27].

Інтеграція стратегічного менеджменту та маркетингу дозволяє підприємствам не лише діагностувати власні конкурентні переваги, а й формувати пріоритетні напрями розвитку з урахуванням динаміки ринку і

внутрішніх можливостей. Такий підхід забезпечує гнучкість і мобільність у відповідь на виклики зовнішнього середовища, формує основу для сталого розвитку і накопичення стратегічного потенціалу як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Ефективне поєднання стратегічного менеджменту з маркетинговим управлінням є необхідною умовою для підвищення спроможності підприємства створювати цінність, зміцнювати свої позиції і успішно конкурувати на сучасних ринках. Це передбачає регулярний аналіз фінансово-економічного стану, починаючи з горизонтального і вертикального аналізу балансу, що допомагає відстежувати динаміку зміни активів, доходів і витрат. Вчасна діагностика ризиків і виявлення потенційних загроз дозволяє своєчасно розробляти заходи щодо їх мінімізації. Рекомендується також застосовувати SWOT-аналіз, який є важливим інструментом для визначення стратегічних напрямків розвитку, виявлення конкурентних переваг і послаблень, а також формування адаптивних стратегій у відповідь на ринкові виклики.

Особливу увагу слід приділяти розвитку управлінських компетенцій, навчанню персоналу, підвищенню їх мотивації та залученню до реалізації стратегічних ініціатив. В умовах динамічного ринку необхідним є гнучке планування і прийняття рішень, що базуються на об'єктивному аналізі інформації. Також доцільним є активне впровадження інноваційних технологій, що підвищують ефективність виробництва і управління. Забезпечення якісного маркетингу та побудова міцних зв'язків з клієнтами допомагають розширити ринки збуту і зміцнити позиції на конкурентному ринку.

Роль стратегічного менеджменту і маркетингу у формуванні стратегічного потенціалу підприємства є ключовою для забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності в умовах мінливого ринкового середовища. Стратегічний менеджмент сприяє комплексному аналізу ресурсної бази підприємства, визначенню його сильних та слабких сторін, а також формуванню і впровадженню довгострокових цілей і стратегій. Завдяки цьому процесу організація здатна ефективно використати власні ресурси, враховувати

виклики зовнішнього середовища та оперативно реагувати на зміни, що забезпечує стійкість і розвиток.

Маркетинг, у свою чергу, виконує важливу функцію у виявленні та задоволенні потреб клієнтів, а також у формуванні позитивного іміджу підприємства та його продукції на ринку. Маркетинговий аналіз дозволяє оперативно відстежувати тенденції, зміни в споживчих запитах і конкурентному середовищі, що дає змогу коригувати стратегії і тактики розвитку підприємства. Інтегрована робота маркетингу і стратегічного менеджменту забезпечує підприємству конкурентні переваги, підсилює інноваційну активність і сприяє розвитку ключових компетенцій.

Таким чином, поєднання стратегічного менеджменту з маркетинговими підходами створює системне підґрунтя для формування і зміцнення стратегічного потенціалу підприємства. Це забезпечує гнучкість і мобільність організації в конкурентній боротьбі, підвищує її здатність створювати додану вартість і підтримувати стійкі позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках, що є необхідними умовами для успішного функціонування в сучасних економічних реаліях.

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства є складним багатовимірним процесом, який передбачає системне вивчення ресурсної бази, компетенцій, конкурентних позицій та перспектив розвитку [29]. Найбільш поширеними є такі підходи, як ресурсний аналіз, бенчмаркінг, використання інтегральних індексів та матричних методів.

У дослідженні стратегічного потенціалу підприємства базовим методом є ресурсний аналіз, оскільки він ґрунтується на визначенні та оцінюванні наявних ресурсів і можливостей їх ефективного використання. У рамках цього підходу виокремлюються матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інноваційні ресурси, які розглядаються з позицій їх достатності, якості, відтворюваності та здатності забезпечити конкурентні переваги. Слід відзначити концепцію VRIO, за якою оцінюються ресурси за критеріями їх цінності, рідкісності, неможливості імітації та організаційної придатності. Цей підхід дозволяє визначити, які саме

елементи потенціалу можуть стати основою для стійкої конкурентної переваги. Водночас обмеженням ресурсного аналізу є його статичний характер: він фіксує наявний стан ресурсів, але не завжди враховує динамічні зміни середовища та перспективи трансформації ресурсів у майбутньому.

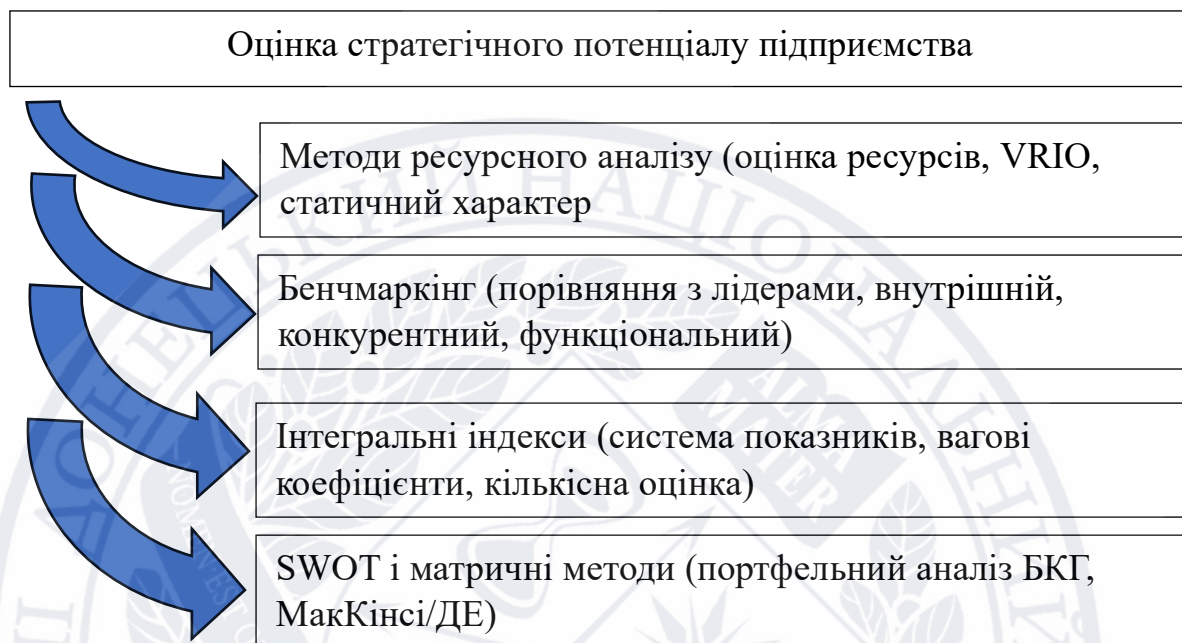


Рисунок 1.3 – Оцінка стратегічного потенціалу підприємства

Бенчмаркінг, своєю чергою, пропонує більш динамічний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу, оскільки ґрунтується на порівнянні показників діяльності підприємства з кращими практиками конкурентів або підприємств-лідерів у галузі [34]. Цей метод дозволяє не лише виявити слабкі сторони, а й окреслити напрями для удосконалення, запозичити ефективні інструменти управління та адаптувати їх до власної специфіки. Перевага бенчмаркінгу полягає у практичності та орієнтації на результат, однак його недоліком є складність доступу до достовірної інформації про конкурентів.

Інтегральні індекси є кількісними методами оцінки стратегічного потенціалу, що характеризують його різні аспекти: фінансовий стан, інноваційну активність, кадрові можливості, виробничу потужність, маркетингову ефективність. Перевагою цього методу є можливість кількісної оцінки, яка забезпечує об'єктивність порівнянь у динаміці та між різними підприємствами.

Водночас труднощі виникають при визначенні вагових коефіцієнтів і виборі оптимального набору показників, що може призводити до суб'єктивізму.

Матричні методи дозволяють оцінювати не лише наявний потенціал, але й перспективні напрями його використання. Найбільш поширеними є матриця BCG, матриця McKinsey/GE, SWOT-аналіз та інші інструменти портфельного аналізу. Вони дають змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, з визначенням позицій бізнес-одиниць на ринку, а також сформулювати стратегічні орієнтири для подальшого розвитку.

Загалом можна зробити висновок, що жоден із зазначених методів не може забезпечити повну та вичерпну оцінку стратегічного потенціалу підприємства. У сучасних умовах найбільш доцільним вважається комбіноване використання різних підходів, що дозволяє поєднати їхні переваги та мінімізувати недоліки. Комплексна оцінка стає основою для формування дієвих стратегій розвитку, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Ефективне управління стратегічним потенціалом включає ряд послідовних етапів. На початковому етапі формується інформаційне підґрунтя, визначається структура потенціалу, до якої включаються ключові процеси та ресурси, зокрема система управління, маркетингова діяльність, інноваційні зміни й виробничі складові. У цей же час встановлюється місія підприємства та його стратегічні цілі, а також здійснюється оперативне управління ресурсами з урахуванням ситуаційного підходу (рис. 1.4).

Наступний крок передбачає комплексний аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також сфери, де можливе формування конкурентних переваг. Важливим є діагностика стратегічного потенціалу, що включає кількісні оцінки окремих елементів, аналіз можливих похибок, а також вивчення життєвого циклу підприємства та його продукції. Наступним етапом виступає дослідження синергетичних ефектів від взаємодії елементів потенціалу й проведення інтегральної оцінки конкурентоспроможності, яка враховує як рівень конкурентних переваг, так і створювану для споживача цінність.

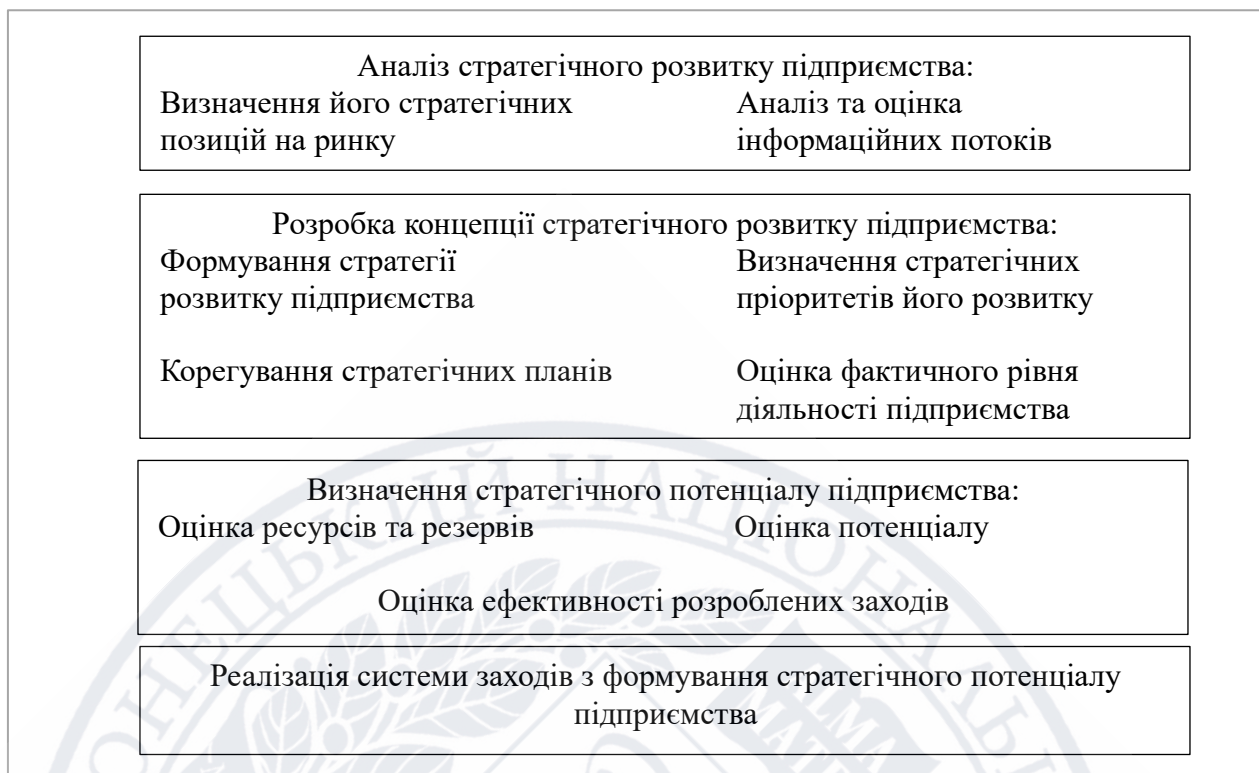


Рисунок 1.4 – Аналіз, розробка й оцінка стратегічного потенціалу підприємства

За результатами оцінки розробляються загальна та локальна стратегії підприємства, що передбачає узгодження поточних планів і стратегічних програм виробництва. На наступному етапі впроваджується система контролінгу, яка дозволяє коригувати цілі з урахуванням змін зовнішнього середовища. Завершальною фазою є постійний моніторинг ефективності використання стратегічного потенціалу, для підтримки фінансової та економічної стійкості підприємства [29].

Оцінка результативності використання стратегічного потенціалу дозволяє визначити оптимальні пропорції його елементів, узгодити їхній розвиток, виявити реальні потреби у кадрових, матеріальних, фінансових, технологічних та інформаційних ресурсах, а також оцінити рівень їх фактичного використання. Це створює підґрунтя для підвищення ефективності стратегічного управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах цифрової трансформації та посилення глобальної взаємозалежності підприємства вимушені переглядати підходи до формування свого стратегічного потенціалу. Сучасні моделі поєднують класичні уявлення про ресурси і компетенції з новими механізмами створення цінності, притаманними цифровій економіці: платформність, мережевість, дано-центричність та гнучкість до швидких змін. Узагальнимо ключові моделі і підходи, які в умовах глобалізації та цифровізації надають основу стратегічного потенціалу підприємства.

Першою групою моделей є ті, що базуються на концепції платформ і екосистем. Замість вертикально інтегрованих ланцюгів створення вартості підприємства все частіше формують або долучаються до двосторонніх і багатосторонніх платформ, що об'єднують постачальників, споживачів, розробників і сервіс-партнерів. У такому контексті стратегічний потенціал визначається не лише внутрішніми ресурсами, а й здатністю управляти мережевими ефектами, залучати зовнішні ресурси через API-інтеграції і стимулювати ко-інновацію в екосистемі. Платформна модель робить пріоритетними інвестиції в цифрову інфраструктуру, відкриті стандарти та управління взаємодією учасників, оскільки конкурентна перевага виробляється через масштаби й якість комбінації внутрішніх і зовнішніх ресурсів.

Друга суттєва група моделей пов'язана з динамічними здібностями в цифровому середовищі. Традиційна ідея динамічних здібностей доповнюється цифровою компонентою: виявлення можливостей і загроз базується на аналізі великих даних, швидкість мобілізації ресурсів посилюється завдяки хмарним платформам, а трансформація відбувається через модульні архітектури й автоматизовані робочі процеси. У таких моделях стратегічний потенціал формується через постійні цикли «відкривання + експериментування + масштабування», що прискорюються цифровими інструментами.

Третій напрямок – моделі, орієнтовані на управління інтелектуальним капіталом та знаннями в умовах цифровізації. Тут стратегічний потенціал трактують як інтеграцію людського капіталу і цифрових активів: даних,

алгоритмів, моделей штучного інтелекту та аналітичних платформ. Управління знаннями переходить від централізованих репозиторіїв до потоків даних і контекстно-орієнтованих сервісів, які забезпечують доступ до релевантних інсайтів у реальному часі. Важливими складовими стають системи мотивації для створення і обміну знаннями, осмислені політики щодо етики даних та методи забезпечення якості даних як стратегічного ресурсу.

Четвертий підхід – об'єднання ресурсів та партнерських мереж у глобальних ланцюгах створення вартості. У глобалізованому середовищі підприємствам вигідніше не накопичувати всі ресурси внутрішньо, а розвивати здатність координувати зовнішні компетенції та логістичні потоки. Така модель підкреслює роль управлінських механізмів, контрактних структур і цифрових платформ для синхронізації партнерів, управління ризиками і забезпечення швидкої ре-конфігурації ланцюгів у разі шоків. Стратегічний потенціал у цій моделі вимірюється здатністю мобілізувати зовнішні ресурси та керувати взаємодією в масштабі глобальної мережі.

П'ятий аспект – моделі двовимірної організації, що поєднують експлуатацію і експлорацію. Ця модель набуває нового звучання в цифрову еру: підприємства одночасно оптимізують існуючі процеси (через автоматизацію та аналітику) і досліджують радикальні інновації (через стартап-інкубатори, корпоративні венчурні фонди, пілоти на базі AI). Формування стратегічного потенціалу вимагає балансування ресурсів між цими двома режимами та створення структур, які дозволяють без конфліктів перемикатися між ними.

Шостий тренд пов'язаний зі стійкістю і відповідальністю: інтеграція сталого розвитку та ESG-критеріїв у моделі формування потенціалу. Інвестори, клієнти та регулятори все більше оцінюють компанії за екологічними та соціальними показниками; відповідно, здатність включати зелені технології, циркулярну економіку та прозору систему управління стає частиною стратегічного потенціалу. Модель ESG-інтеграції визначає нові типи ресурсів – «соціальну ліцензію на діяльність», сталі партнерства та доступ до «зелених» фінансових інструментів [18].

Щодо вимірювання і діагностики сучасних моделей, популярними стають індекси цифрової зрілості, метрики екосистемної залученості, показники управління даними та метрики швидкості інновацій (time-to-market, R&D-цикл). Комбіновані підходи рекомендують поєднувати класичні фінансові і операційні метрики з новими показниками: частка доходів від цифрових продуктів, показники якості даних, індекси партнерської інтеграції й індекси ESG. Така мультидоменна оцінка дозволяє отримати більш адекватну картину стратегічного потенціалу у цифровому середовищі.

Незважаючи на значні переваги, сучасні моделі мають і виклики: питання сумісності систем у партнерських мережах, етичні дилеми використання штучного інтелекту, нерівномірний доступ до цифрових ресурсів між країнами й компаніями, а також потреба у нових навичках управління мережами й даними.

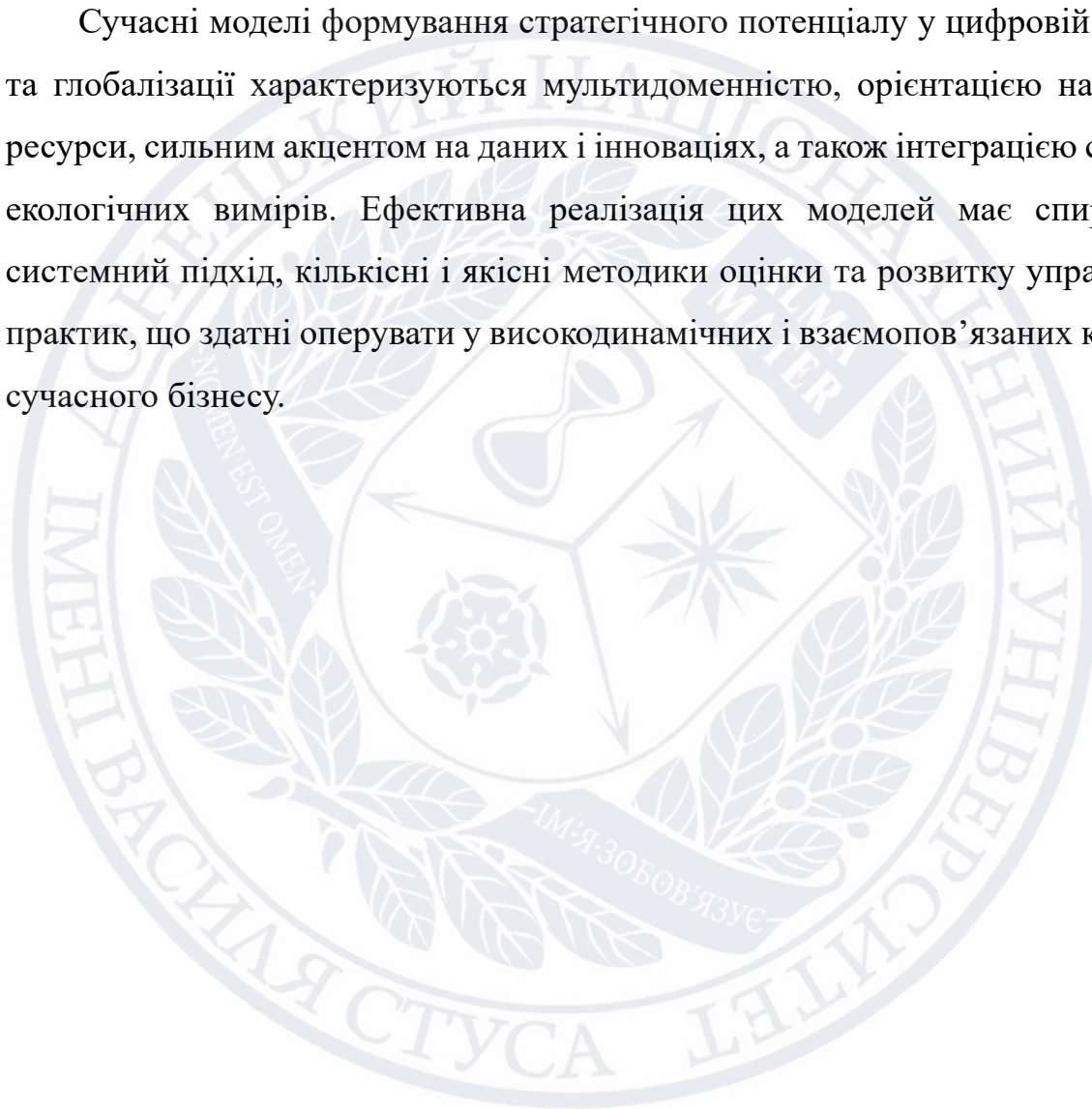
Висновки до розділу 1

У даному розділі здійснено теоретичне узагальнення основ формування стратегічного потенціалу підприємства. Визначено, що сутність стратегічного потенціалу полягає у його інтегральному характері, багатовимірності та динамічності, який поєднує наявні ресурси та компетенції з можливістю їх ефективного використання і розвитку у майбутньому, виступаючи основою для формування стійких конкурентних переваг. Стратегічний потенціал визначає здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, впроваджувати інновації, реалізовувати стратегічні цілі та забезпечувати довготривалу ефективність.

Розвиток стратегічного потенціалу здійснюється через поєднання наявних ресурсів і їхніх комбінацій, які здатні забезпечити підприємству стабільний рівень конкурентоспроможності у довгостроковому періоді. Саме стратегічний потенціал визначає здатність організації зберігати та зміцнювати позиції на ринку, формувати конкурентні переваги та просувати свою продукцію на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Сучасні тенденції у світовій практиці формування стратегічного потенціалу підприємства зумовлюють необхідність переосмислення його структури та механізмів розвитку. Цифрові технології, сталий розвиток, інноваційні бізнес-моделі, розвиток людського капіталу та глобалізаційні процеси визначають ключові напрями трансформації потенціалу, роблячи його більш гнучким, мобільним і багатовимірним.

Сучасні моделі формування стратегічного потенціалу у цифровій економіці та глобалізації характеризуються мультидоменністю, орієнтацією на мережеві ресурси, сильним акцентом на даних і інноваціях, а також інтеграцією соціально-екологічних вимірів. Ефективна реалізація цих моделей має спиратись на системний підхід, кількісні і якісні методики оцінки та розвитку управлінських практик, що здатні оперувати у високодинамічних і взаємопов'язаних контекстах сучасного бізнесу.



РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ДИНАМІКИ ТА ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

2.1 Структурно-аналітична характеристика та тенденції розвитку ПрАТ «ВФ Україна»

Міжнародна компанія Vodafone є однією з найбільших телекомунікаційних в світі, з широким вибором послуг мобільного голосового зв'язку, передачі даних, обміну повідомленнями, фіксованого інтернету і кабельного телебачення.

Приватне акціонерне товариство «Vodafone Україна» (ПрАТ «ВФ Україна») функціонує на українському ринку як багатoproфільний провайдер телекомунікаційних послуг, що включають мобільний і фіксований зв'язок, інтернет-сервіси, платне телебачення, а також реалізацію телекомунікаційного обладнання та аксесуарів. Така диверсифікація діяльності дає змогу компанії забезпечувати високошвидкісний інтернет і стабільну якість зв'язку для різних категорій споживачів.

ПрАТ «ВФ Україна» працює у складі міжнародного холдингу Vodafone Sales and Services Limited, що визначає його стратегічну орієнтацію та стандарти роботи. В Україні воно тиражує цифрові продукти і послуги, технології 5G, Інтернет речей, розвиває власну ІТ-мережу відповідно до передової світової практики. Проведемо порівняння за період (табл. 2.1). Ми бачимо скорочення в обсягах наданих послуг.

Аналіз показників показує зниження ринкової частки на 2,1 %, що можна пов'язати зі зниженням кількості активних абонентів на 110,8 тис. осіб, або – 0,70 % до 2023 року. Але на фоні таких скорочень компанії довелось закрити 6 торгових точок бренду Vodafone, що становило -1,40 %. Разом із зниженням показники ринку мобільного зв'язку, обсяги продажів мобільного інтернету для бренду Vodafone збільшився на 51 тис. абонентів, що становило 21,43 %

Таблиця 2.1 – Основні кількісні результати розвитку бренду Vodafone за 2023-2024 роки

Показники	2023	2024	Відхилення
Частка ринку, %	34,0	31,9	-2,1
Кількість активних інтернет-абонентів	238 тис.	289 тис.	51 тис.
Кількість торгових точок бренду Vodafone	430	424	-6
Кількість абонентів використали послугу «Доступний роумінг»	2,07 млн	—	—
Кількість активних абонентів мобільного зв'язку	15 898 194	15 787 366	-110828
Команда бренду Vodafone	4 086	4 461	375

На рис. 2.1 наведемо показники розвитку бренду Vodafone за період з 2021 по 2024 років

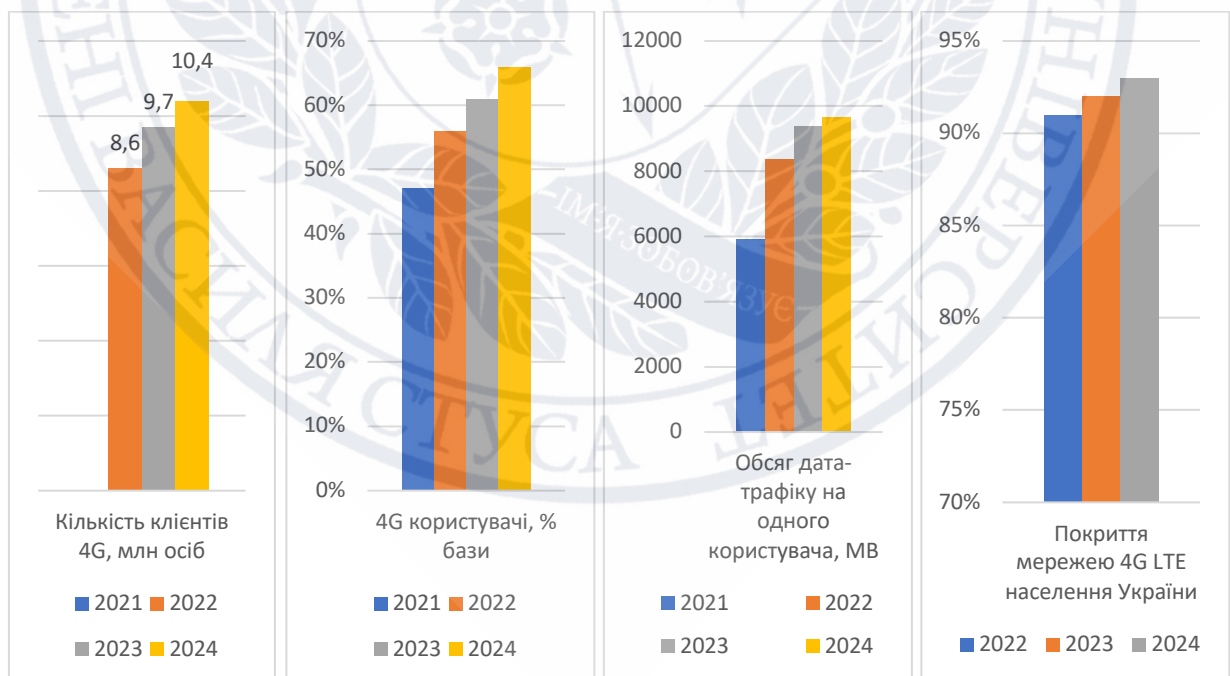


Рисунок 2.1 – Показники розвитку бренду Vodafone за період з 2021 по 2024 рр.

У 2022–2024 роках ринок 4G в Україні стійко зростав за всіма ключовими показниками. За цей період кількість користувачів 4G зросла з 8,6 млн до 10,4 млн абонентів. Частка 4G-користувачів у загальній абонентській базі зросла з 56% до 66%, що підкреслює тренд успішної міграції споживачів з попередніх технологій до сучасних високошвидкісних мереж.

Обсяг дата-трафіку на одного користувача також суттєво збільшився: якщо у 2021 році він складав 5910 МБ, то у 2023–2024 роках вже досягнув 9 386 і 9 651 МБ відповідно. Це підтверджує зростаючу залежність побутових і бізнес-процесів від високошвидкісного мобільного інтернету, а також поширення цифрових сервісів, відеоконтенту та мобільних застосунків.

Рівень покриття населення мережею 4G LTE за три роки збільшився на 2 відсоткових пункти – з 91% у 2022 році до 93% у 2024 році. Це свідчить про подальше розширення інфраструктури та зниження цифрового розриву для віддалених регіонів.

Динаміка ключових показників свідчить про сталий розвиток ринку 4G в Україні, зростання трафіку й абонентської бази, розширення територіального охоплення. Бренд Vodafone доцільно й надалі фокусуватись на модернізації мережі, розвитку цифрових сервісів, стимулювати перехід клієнтів на сучасні стандарти зв'язку та поступово готувати інфраструктурну і ринкову платформу для масового впровадження 5G у найближчій перспективі.

За період 2023–24 років переважна більшість споживачів (56%) віддають перевагу самообслуговуванню – вони виконували через мобільний застосунок My Vodafone більше 80% всіх сервісних операцій.

ПрАТ «ВФ Україна» в аналізований період продовжувало будівництво й відновлення обладнання, знищеного протягом 2023 року 235 базових станцій, з них було відновлено 257 одиниць.

Також було збудовано 1 130 нових базових станцій становила, оновлено або модернізовано 1 781 базових станцій. В загальній кількості базових підстанцій їх кількість з підтримкою LTE було збільшено на 40% до довоєнного рівня.

Для уникнення загроз відключення електропостачання за період 2023-2024 років було встановлено 9 000 акумуляторів, обладнано генераторами 1 535 базових станцій, їх резервна ємність для автономної роботи мережі було збільшено на 686 тис.ампер/годин.

За період 2023-24 років ПрАТ «ВФ Україна» було досягнуто лідируючі позиції в бізнес-рейтингах, огляд яких наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Лідируючі позиції ПрАТ «ВФ Україна» в бізнес-рейтингах за період 2023-24 років

Рейтинг	Характеристика
ТОП-1	Ookla, найбільша швидкість мобільного інтернету в Україні за незалежним вимірюванням
ТОП-10	NV, найбільша сума донатів на ЗСУ, з вирішенням під час війни гуманітарних потреб; Global Mobile Awards, «Стійкість мережі в умовах відключень електропостачання», Світовий Конгрес Мобільних технологій «Tech4Good», «Найкраща мобільна інновація для підтримки екстрених або гуманітарних ситуацій»
ТОП-25	Forbes, кращий роботодавець ветеранів /ветеранок Асоціація ритейлерів RAU, кращий ритейлер року портативної електроніки
ТОП-50	Forbes + work.ua, найкращий роботодавець воєнного часу за партнерством

У 2024 році Групу Vodafone було номіновано за категорією «HR в бізнес трансформації» Всеукраїнською премією HR Pro Awards. Vodafone Україна входить в рейтинг «Forbes та robota.ua» 50 кращих роботодавців.

За користувацькими тестами Ookla Speedtest групу Vodafone було двічі нагороджено Speedtest Awards як оператора найшвидшого мобільного інтернету в Україні у 2023 року (III–IV квартали) та 2024 року (I–II квартали). Переможця було визначено за показником Speed Score, за середньозважену швидкість мобільного інтернету, за медіанною швидкістю завантаження, тобто за середньою швидкістю отримання даних користувачами за стандартними умовами користування мобільною мережею. Vodafone має швидкісні показники

31,79 Мбіт/с, з медіанною швидкістю завантаження 26,87 Мбіт/с та медіанною швидкістю вивантаження 11,35 Мбіт/с.

CX Excellence, Всеукраїнська премія з клієнтського досвіду, визначила «Мобільний застосунок My Vodafone» як переможця, з другим місцем у номінації «Кращий споживацький досвід», з високим рівнем зручності та якості, з якими користувачі взаємодіють з застосунком My Vodafone.

На конкурсі соціальних ініціатив «Відповідальна країна 2.0» благодійний проєкт «Ліга тепла» від Vodafone, спрямованого на підтримку вразливих категорій населення, став переможцем.

Протягом звітного періоду групою Vodafone було отримано численних відзнак наданих військовими підрозділами «за підтримку і допомогу».

ПрАТ «ВФ Україна» має 7 дочірніх компаній (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Питома вага ПрАТ «ВФ Україна» в статутних фондах дочірніх компаній

Назва компанії	Частка в статутних фондах	Діяльність
VFU Funding PLC	-	Підприємство-структурний підрозділ, для випуску Єврооблігацій
ТОВ «Кейбл ТВ-Фінанси»	100%	Телекомунікації
ТОВ «ВФ Ритейл»	100%	Роздрібна торгівля смартфонами
ТОВ «Юкрейніан Нетворк Солюшнс»	100%	Пасивна баштова інфраструктура
ПрАТ «Фарлеп-Інвест»	99,992%	Фіксований доступ до Інтернет, телефонний зв'язок
ТОВ «ІТ СмартФлекс»	99%	Програмне забезпечення, розробка, підтримка й інтеграція
ТОВ «ФРІНЕТ»	90,6%	Фіксований доступ до Інтернет

Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна» представлена в табл. 2.4. вона включає три рівні управління.

На ПрАТ «ВФ Україна» здійснюється захист навколишнє середовище за нормами національного та міжнародного законодавства. Його обладнання має сертифікацію за нормами екологічної безпеки. Управління якістю здійснюється за міжнародним стандартом ISO 9001:2008. Так, впровадження всіх ІТ-рішень,

енерго-ефективних технологій, орієнтовано на зменшення споживання ресурсів, з мінімізацією впливу на навколишнє середовище діяльності підприємства.

Таблиця 2.4 – Рівні управління в організаційній структурі ПрАТ «ВФ Україна»

Рівні управління (посада чи підрозділ)	Функції
Вищий	
Генеральний директор	Здійснює керівництво поточною діяльністю ПрАТ «ВФ Україна», здійснює розробку стратегію розвитку, з метою, цілями, цінностями та функціональними напрямками
Середній рівень управління	
Дирекція з корпоративного управління та контролю	Корпоративне управління, з контролем за регламентами і політиками компанії
Технічна дирекція	Технічна підтримка з експлуатації телекомунікаційної інфраструктури
Фінансова дирекція	Управління фінансами, фінансова звітність
Дирекція зі стратегії	Підтримка стратегічних напрямів розвитку підприємства
Дирекція з маркетингу	Реалізація маркетингової стратегії
Дирекція з інформаційних технологій	ІТ-рішення, управління інформаційними системами
Дирекція із закупівель та логістики	управління закупівельною логістикою, постачання ресурсів
Дирекція з управління людським капіталом	Корпоративна культура, управління персоналом, рекрутингом та навчанням працівників
Дирекція з абонентського обслуговування та продажу	Продажі, забезпечення сервісом високого рівня якості, обслуговування клієнтів
Рівень виконавчих підрозділів	
Департаменти групи, відділи	Спеціалізовані завдання за функціональними обов'язками

Для персоналу ПрАТ «ВФ Україна» пропонує перспективність професійного зростання. Унікальна корпоративна культура високо цінує працівників, щоб щоденно розвиватися, щоб стати кращими на ринку. Керівництво визнає колектив як основну цінність підприємства на ринку, з активною підтримкою лояльного ставлення як до роботодавця Команди бренду Vodafone.

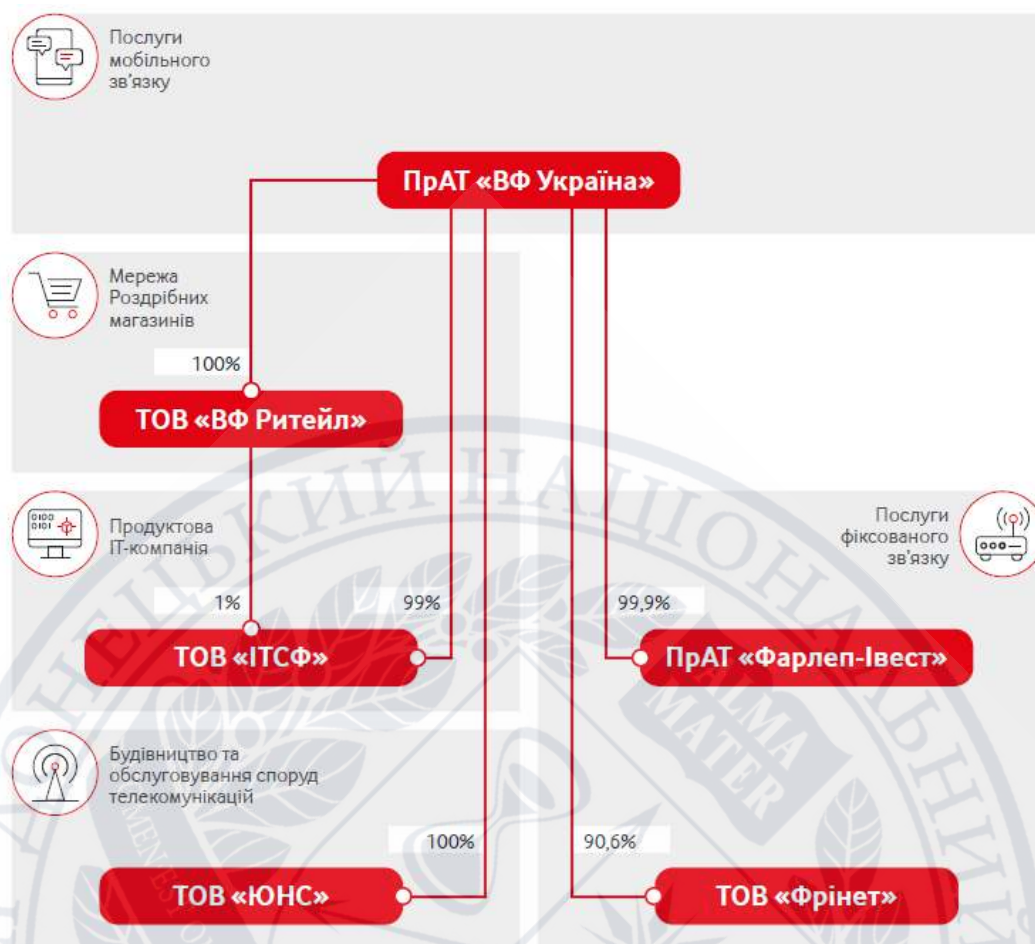


Рисунок 2.2 – Опис корпоративної структури ПрАТ «ВФ Україна»

Розглянемо принципи роботи з персоналом.

Прозорість: відкрите планування майбутнього, офіційно оформлені трудові відносини, виконання фінансових зобов'язань у повному обсязі.

Професіоналізм: цінність кожного фахівця.

Розвиток компетентностей: професійний розвиток та розкриття потенціалу працівників.

Справедлива винагорода: система мотивації дає можливість прозоро винагороджувати відповідно до особистого внеску працівників.

Рівність можливостей: всім працівники мають рівні шанси в професійному і кар'єрному зростанні.

Фундаментальна цінність ПрАТ «ВФ Україна» полягає в соціальній відповідальності перед такими групами, як суспільство, держава, клієнти, партнери та працівники. Відносини з персоналом передбачають прозорість,

справедливість та внутрішніх стандартів і дотримання законодавчих норм, з гідними умовами праці, конкурентною оплатою та додатковими можливостями для особистісного зростання та розвитку працівників.

Внутрішня політика ПрАТ «ВФ Україна» регулює питання робочого розпорядку, найм, переведення, звільнення працівників, медичне страхування, дистанційна робота та інші аспекти управління персоналом. Всі працівники мають трудові угоди, з чітко прописаними правами, обов'язками, робочим режимом, з умовами заохочень.

Компанія створює робочі місця для розвитку кожного працівника з привабливими можливостями та конкурентними умовами.

У період воєнного стану підприємство реалізує комплекс заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я та професійної стабільності персоналу. Ключовим завданням є підтримання безпеки працівників і забезпечення можливості безперервної роботи в умовах підвищеного ризику. Значна частина персоналу продовжує виконувати свої обов'язки дистанційно, що забезпечує стійкість операційних процесів та сприяє збереженню трудового потенціалу. Водночас фахівці технічних підрозділів забезпечують функціонування критичної інфраструктури, зокрема обслуговування базових станцій і відновлення зв'язку на територіях, що зазнали руйнувань або перебувають у зоні бойових дій.

Forbes і «work.ua» визначили ПрАТ «ВФ Україна» як ТОП-50 найкращих роботодавців України, опитування було за критеріями «Бренд», «Умови праці», «Відчуття захисту», «Прозорість інформації».

В новому рейтингу Forbes підприємство визначили ТОП-25 як кращого роботодавця для ветеранів. HR команда Vodafone Україна підтверджує зусилля щодо формування культури інклюзії в Україні.

Vodafone Україна реалізує політику добору кадрів, орієнтовану на прозорість, відкритість і відповідність корпоративним цінностям. Відбір персоналу відбувається із застосуванням автоматизованих систем, що дозволяють забезпечити об'єктивність оцінювання та мінімізувати вплив

суб'єктивного чинника. Такий підхід сприяє формуванню довіри до процесу рекрутингу та забезпечує справедливі умови для всіх кандидатів.

Під час формування управлінських команд застосовуються сучасні методики оцінювання кандидатів, зокрема Competence Based Interview та панельні співбесіди, що дають змогу всебічно оцінити поведінкові та лідерські характеристики. Особливу увагу приділено застосуванню комплексних інструментів, таких як Assessment & Development Centers, що включають аналіз ділових ситуацій, симуляційні завдання та психометричні тести SHL. Участь топ-менеджменту в цьому процесі підвищує стратегічну узгодженість кадрових рішень із загальними цілями компанії та сприяє створенню команд, здатних ефективно реагувати на динамічні ринкові зміни.

Мотиваційна політика Vodafone Україна ґрунтується на принципі поєднання матеріального та нематеріального стимулювання. Співробітники отримують конкурентну заробітну плату, систему бонусів і премій, а також широкий спектр соціальних гарантій і пільг.

Компанія системно інвестує у розвиток персоналу, розробляючи навчальні програми, адаптовані до стратегічних цілей бізнесу. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати професійний рівень працівників, а й розвивати управлінські компетенції, критичне мислення та здатність до інновацій. Зокрема, навчальні ініціативи орієнтовані на розвиток лідерства, управління командами, проєктний менеджмент та цифрові навички, необхідні для функціонування в умовах сучасної економіки. Місія компанії у сфері управління людськими ресурсами полягає у створенні сприятливих умов для самореалізації кожного працівника, що сприяє підвищенню його особистої ефективності та загальної результативності бізнесу.

Vodafone Україна приділяє стратегічну увагу розвитку бренду роботодавця, розглядаючи його як важливий елемент корпоративної ідентичності та конкурентної переваги на ринку праці. Для зміцнення свого іміджу компанія створила сучасний кар'єрний портал career.vodafone.ua, який функціонує як

інтегрована платформа для залучення нових фахівців і популяризації корпоративних цінностей.

Таким чином, сучасна модель управління персоналом у Vodafone Україна поєднує цифрові технології, ціннісно-орієнтований підхід та інноваційні інструменти взаємодії. Компанія не лише формує конкурентоспроможний кадровий потенціал, а й розвиває сталу корпоративну культуру, у центрі якої – люди, їхній розвиток, добробут і відчуття причетності до спільної мети.

2.2 Аналіз економічних показників ПрАТ «ВФ Україна»

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2023–2024 роки представлено в табл. 2.5

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансових результатів, млн грн

Показники	2023	2024	Відхилення	%
Чистий дохід	20 265,6	22 674,4	2 408,8	11,89
Собівартість реалізованої продукції, послуг	7 530,4	8 926,2	1 395,8	18,54
Інші операційні доходи	784,6	100,0	-684,6	-87,25
Адміністративні витрати	2 970,4	3 677,8	707,4	23,82
Витрати на збут	1 996,1	2 353,9	357,7	17,92
Очікувані кредитні збитки від фінансових активів	40,0	42,2	2,1	5,35
Інші операційні витрати	184,0	303,6	119,6	64,97
Прибуток від операційної діяльності	8 329,3	7 470,8	-858,5	-10,31
Фінансові доходи	238,0	226,7	-11,3	-4,76
Інші доходи	0,5	0,2	-0,4	-65,30
Фінансові витрати	1 725,5	1 975,5	250,0	14,49
Втрати від участі в капіталі	273,0	206,5	-66,5	-24,37
Інші витрати	680,6	800,2	119,7	17,58
Прибуток до оподаткування	5 888,8	4 715,5	-1 173,3	-19,92
Витрати з податку на прибуток	804,5	877,2	72,8	9,05
Прибуток за рік	5 084,3	3 838,2	-1 246,1	-24,51

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «ВФ Україна» 2023–2024 років демонструє суперечливі тенденції. Чистий дохід підприємства виріс на 2 408,8 млн грн (або 11,9%), як наслідок активного розвитку і розширення продажів продуктів та послуг. Проте, обсяги собівартості реалізованої продукції, послуг також суттєво збільшились – на 18,5%, що випереджає приріст чистого доходу та негативно впливає на рентабельність операційної діяльності. Адміністративні витрати, витрати на збут, а також інші операційні витрати за рік теж виросли значними темпами (наприклад, адміністративні витрати – на 23,8%, інші операційні витрати – на 64,9%), що відображає як інфляційний тиск, так і розширення масштабів діяльності та модернізацію процесів.

Особливо показовим є зниження прибутку від операційної діяльності на 10,3%, а прибуток до оподаткування скоротився майже на 20%. Прибуток за рік зменшився на 24,5%, що є наслідком стрімкого росту витрат та погіршення фінансового результату. Значного зменшення зазнали інші операційні доходи (на 87,3%) та фінансові доходи (на 4,8%). Також відбулись прирости низки непрямих операційних витрат – фінансові витрати зросли на 14,5%, інші витрати – на 17,6%. Порівняно з попереднім роком зросли витрати з податку на прибуток на 9%.

Хоча компанія демонструє приріст чистого доходу, існує тенденція до погіршення прибутковості внаслідок зростання витрат більш високими темпами, ніж доходи. Це є наслідком складної економічної ситуації, інвестицій у розвиток мереж, інфраструктури та збільшення собівартості послуг, що передбачає наступні заходи: підвищення операційної ефективності, оптимізації адміністративних і збутових витрат, пошуку нових напрямів отримання доходів, а також забезпечення системного контролю рівня собівартості для відновлення позитивної динаміки фінансового результату й конкурентоспроможності.

Основними причинами скорочення прибутку ПрАТ «ВФ Україна» у 2024 році стали кілька ключових факторів. Перш за все, суттєвий негативний вплив мали курсові втрати, спричинені підвищенням обмінного курсу долара США до гривні приблизно на 11%. Цей фактор суттєво позначився на чистому

фінансовому результаті компанії, оскільки призвів до збитків при здійсненні валютних операцій та обслуговуванні зовнішніх боргових зобов'язань.

Другою важливою причиною зменшення прибутку стало збільшення витрат, зокрема на електроенергію, адміністративне управління, збут, модернізацію та відновлення телекомунікаційної інфраструктури. Податковий тиск та підвищення витрат на забезпечення операційної діяльності також вплинули на зниження рентабельності. Хоча компанія одержала приріст чистого доходу (11,9% за рік), зростання витрат випереджало темпи зростання доходів, що призвело до падіння операційної та чистої прибутковості.

Додатково вплинуло зменшення стабільної абонентської бази – кількість користувачів скоротилася на 0,7%, а також відтік абонентів у межах послуги MNP. Серед інших чинників – розвиток фіксованого бізнесу, зміни у структурі доходів та додаткові інвестиції, які, хоча і покращують технологічний рівень компанії, у короткостроковій перспективі потребують значних фінансових ресурсів та впливають на кінцевий прибуток.

Таким чином, фінансовий результат 2024 року негативно позначився через макроекономічні фактори, підвищення витрат підприємства, зменшення операційного прибутку та курсові ризики, актуалізуючи необхідність подальшої оптимізації витрат й ефективного управління валютними ризиками

Проведемо порівняння основних фінансових результатів мобільних операторів Vodafone Україна, Київстар та Lifecell у 2024 році.

Підсумовуючи, Vodafone Україна демонструє стійке зростання виручки, попри значне скорочення чистого прибутку, пов'язане з курсовими втратами і підвищенням витрат. Київстар утримує лідерство за обсягом виручки, але відчуває труднощі з операційною ефективністю через зовнішні загрози. Lifecell показує найвищі темпи зростання доходів та привабливе збільшення абонентської бази, хоч і знизив прибутковість через високі інвестиції

У 2024 році основні українські мобільні оператори демонстрували відмінні фінансові результати та різні динаміки розвитку. Лідером ринку залишався Київстар, який збільшив виручку до 36,6 млрд грн (приріст близько 10,5%).

Однак динаміка зростання в компанії була повільнішою, ніж у Vodafone чи lifecell. Згідно з фінансовими звітами, Київстар зберіг найвищі доходи на ринку та стабільність фінансових показників, однак EBITDA у першому кварталі 2024 року навіть скоротилась на 26% порівняно з аналогічним періодом 2023 року.

Таблиця 2.6 – Порівняння основних фінансових результатів мобільних операторів Vodafone Україна, Київстар та lifecell у 2024 році, млрд грн

Показники	Vodafone Україна	Київстар	Lifecell
Чистий дохід	22,6	36,6	13,3
Приріст чистого доходу, %	11,8%	10,5%	14%
Чистий прибуток	3,5	–	2,4
Зміна чистого прибутку, %	-30%	Зменшення*	-4,7%
EBITDA	12,2 (OIBDA)	Зменшення 26% (Q1,2024)	Збільшення 6% (Q1,2024)
Абонентський приріст	Стабільний	Відтік частковий (кібератака)	+247 000 абонентів перехід з інших мереж
Основні фактори впливу	Курсові втрати, зростання витрат	Кіберризика, стабільність доходів	Зростання тарифів, інвестиції у мережу

lifecell продемонстрував найвищі темпи зростання чистого доходу серед трійки – приріст склав 14%, а виручка сягнула 13,3 млрд грн у 2024 році. Тим не менш, прибуток lifecell також зменшився, на що вплинуло зростання витрат, зокрема валютних, підвищення тарифів на інфраструктуру та значні інвестиції у розвиток мережі.

У 2024 році всі гравці ринку мали приріст чистого доходу завдяки збільшенню попиту на мобільний дата-трафік, розвитку фіксованих послуг і розширення абонентської бази. Проте основним негативним чинником для чистого прибутку стала девальвація гривні та зростання витрат практично за всіма статтями, що скоротило прибутковість усіх гравців. Vodafone утримує міцні

позиції на ринку, поступаючи Київстару за доходами, але випереджаючи lifecell за масштабами операцій, хоча за темпами виручки lifecell став лідером року.

Аналіз динаміки та структури виручки ПрАТ «ВФ Україна» за період 2020-2024 роки показує стабільне зростання основних показників.

Обсяги річної виручки від мобільних абонентів зросли з 13 272 млн грн у 2020 році до 18 998 млн грн у 2024 році, що свідчить про розширення абонентської бази і збільшення споживання мобільних послуг внаслідок підвищення активності користувачів. Це зростання є ключовим драйвером загальної виручки компанії.

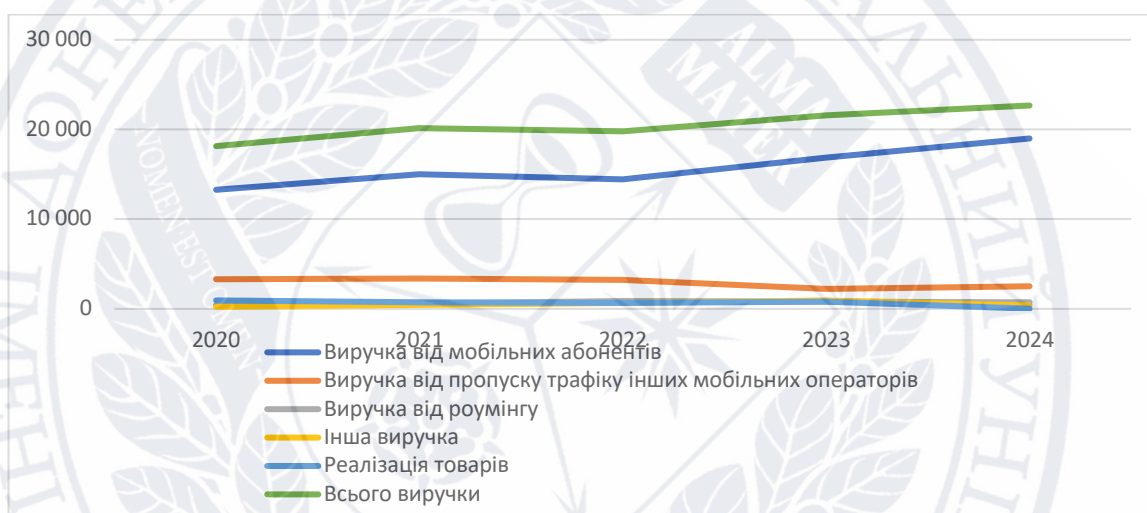


Рисунок 2.3 – Динаміка виручки ПрАТ «ВФ Україна» у 2020 – 2024 роках, млн грн

Виручка від пропуску трафіку інших мобільних операторів має тенденцію до зниження: після піку 3 380 млн грн у 2021 році вона знизилась до 2 502 млн грн у 2024 році. Це є свідченням зниження транзитного трафіку або зміну маршрутів обробки даних, пов'язані зі змінами ринкової кон'юнктури та внутрішньої політики операторів щодо транзитного трафіку.

Виручка від роумінгу демонструє коливання: з 414 млн грн у 2020 році вона зросла до 872 млн у 2022, однак у 2024 знизилась до 753 млн грн, що є наслідком змін у мобільних тарифах або регуляторних чинників.

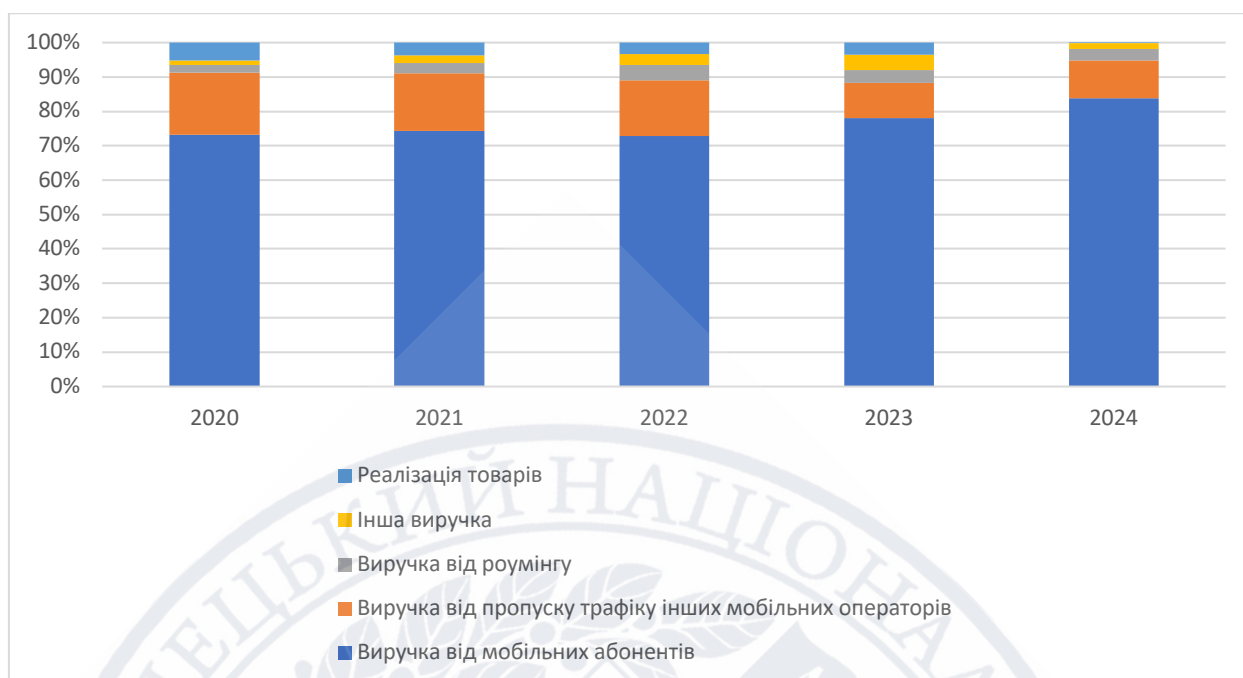


Рисунок 2.4 – Структура виручки ПрАТ «ВФ Україна» у 2020 – 2024 роках, %

Інша виручка має помітне коливання й у 2024 році значно знизилась до 399,8 млн грн після піку у 936 млн у 2023 році.

Середня виручка від послуг стабільно зростає, досягнувши 22 652,8 млн у 2024 році, що свідчить про зростаючий попит і ефективність операцій.

Водночас виручка від реалізації товарів демонструє стійке зниження — з 940 млн у 2020 році до 21,2 млн грн у 2024 — ймовірно ця частина діяльності поступово втрачає значення для компанії.

Загальна виручка підприємства у 2024 році склала 22 674 млн грн, що на 25% більше за показник 2020 року, підтверджуючи позитивну динаміку розвитку бізнесу.

ПрАТ «ВФ Україна» зуміло забезпечити збільшення доходів, особливо за рахунок мобільних послуг, що є ядром бізнесу. Однак зменшення виручки від пропуску трафіку та реалізації товарів вимагає уваги для переоцінки бізнес-моделі. Коливання роумінгової виручки вимагають стратегічного управління даним сегментом для стабілізації доходів. Загалом, зростання виручки свідчить про успішне позиціонування на ринку і зростаючий попит на послуги мобільного зв'язку.

Аналіз структури виручки ПрАТ «ВФ Україна» за період 2020-2024 років відображає стабільне зростання ключових фінансових показників. Він демонструє суттєве посилення ролі основного бізнес-сегмента та трансформацію джерел доходів. Найбільшу частку протягом усього досліджуваного періоду займає виручка від мобільних абонентів: з 73,2% у 2020 році вона щороку зростає і у 2024 році становить 83,8%. Це свідчить про стійке зростання попиту на мобільні послуги та ефективні маркетингові стратегії щодо розширення клієнтської бази. Саме цей сегмент визначає динаміку розвитку компанії.

Виручка від пропуску трафіку інших операторів за період суттєво зменшилася з 18,1% у 2020 до 11% у 2024 році. Така динаміка свідчить про поступове скорочення ролі транзитних доходів у структурі бізнесу, ймовірно через зміну ринкових умов і технологічних тенденцій.

Сегмент виручки від роумінгу демонструє коливання: підвищення частки у 2022 році до 4,4% при подальшому зменшенні до 3,3% у 2024 році. Це може бути результатом змін у споживчих звичках, тарифній політиці чи впливу зовнішніх чинників (зокрема пандемії чи війни).

Інша виручка, хоча й зростала у 2021–2023 роках, у 2024 скоротилася до 1,8%, що підкреслює схильність ринку до стабільності основних джерел доходів. Сумарний показник виручки від послуг майже повністю заміщує структуру доходів компанії (зростання з 94,8% у 2020 до 99,9% у 2024).

Реалізація товарів втратила значення: частка впала з 5,2% у 2020 році до лише 0,1% у 2024, що означає стратегічне згортання цього напрямку і робить компанію класичним оператором послуг.

ПрАТ «ВФ Україна» демонструє трансформацію структури виручки на користь мобільних послуг, які стали головною рушійною силою фінансових результатів. Скорочення ролі транзитного трафіку, роумінгу та реалізації товарів свідчить про переорієнтацію компанії виключно на сервіс, цифрові продукти та максимізацію доходів від основної клієнтської бази. Такий підхід забезпечує стійкий розвиток та стабільний приріст виручки навіть у складних макроекономічних умовах.

Розглянемо особливості формування собівартості продукції ПрАТ «ВФ Україна» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка витрат, що складають собівартість продукції ПрАТ «ВФ Україна» за період з 2020 до 2024 років, млн грн

Назва статті	2023	2024	Відхилення	%
Матеріальні затрати	1457,9	1979,4	521,5	35,77
Витрати на оплату праці	1805,9	2298,9	493,0	27,30
Відрахування на соціальні заходи	234,0	283,0	49,0	20,94
Амортизація	4254,8	4564,5	309,7	7,28
Інші операційні витрати	4955,9	6172,2	1 216,3	24,54
Разом	12708,4	15297,9	2 589,5	20,38

У структурі собівартості продукції ПрАТ «ВФ Україна» у 2023–2024 роках спостерігається зростання за всіма основними статтями витрат. Загальна сума витрат у 2024 році становила 15 297,9 млн грн, що на 2 589,5 млн грн або 20,38% більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про розширення операційної діяльності компанії, інвестиції у персонал та розвиток матеріально-технічної бази.

Найбільшу частку у структурі витрат традиційно займають інші операційні витрати, обсяг яких зріс з 4 955,9 млн грн у 2023 році до 6 172,2 млн грн у 2024 році, тобто на 1 216,3 млн грн або 24,54%. Зростання пояснюється розширенням спектра цифрових послуг, підвищенням витрат на ІТ-інфраструктуру, підтримку мережі та впровадження нових технологій.

Значною є також стаття амортизаційних відрахувань, яка у 2024 році досягла 4 564,5 млн грн, що на 309,7 млн грн або 7,28% більше, ніж у попередньому році. Підвищення цієї складової свідчить про активне оновлення основних засобів та впровадження капіталомістких інноваційних рішень у сфері телекомунікацій.

Витрати на оплату праці збільшилися на 493,0 млн грн (+27,3%), досягнувши 2 298,9 млн грн. Така динаміка відображає як індексацію заробітної плати, так і розширення кадрового складу, зокрема в напрямках цифрової

трансформації та клієнтського сервісу. Водночас відрахування на соціальні заходи підвищилися на 49,0 млн грн (+20,94%), що є прямим наслідком зростання фонду оплати праці та збереження соціально відповідальної політики компанії.

Зростання матеріальних витрат на 521,5 млн грн (+35,77%) до рівня 1 979,4 млн грн пов'язане зі збільшенням витрат на енергоресурси, паливо, матеріали для технічного обслуговування мережі та реалізацію інфраструктурних проєктів.

Структурно найбільшу частку у 2024 році займають: 40,35% операційні витрати, 29,84% амортизація, 15,02% витрати на оплату праці, 12,94% матеріальні витрати, 1,85% відрахування на соціальні заходи.

Таким чином, у структурі собівартості продукції ПрАТ «ВФ Україна» простежується інноваційно-інвестиційний характер витрат, що зумовлений високою капіталомісткістю галузі та активним розвитком цифрових сервісів. Збільшення обсягів амортизаційних відрахувань і операційних витрат відображає спрямованість компанії на оновлення технічної бази, забезпечення стабільності мережі та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Проведемо аналіз змін в структурі персоналу ПрАТ «ВФ Україна»: протягом аналізованого періоду загальна кількість співробітників зросла з 3,7 до 4,5 тисяч осіб (рис. 2.5), при скороченні частки жінок з 43 до 40%.

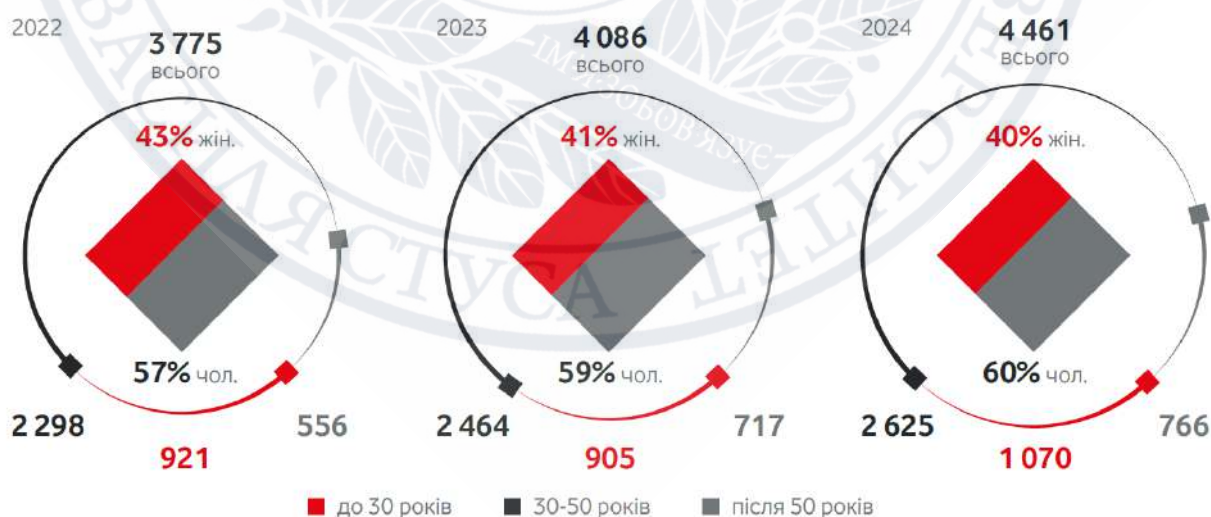


Рисунок 2.5 – Команда бренду Vodafone за період з 2022 по 2024 роки

За 2024 рік чисельність співробітників ВФ Україна збільшилась на 9% у порівнянні до попереднього періоду. Також було прикладено зусилля щодо відновлення темпів при наборі персоналу, які були сповільнені за останні два роки, через вплив військових факторів.

Зростання чисельності співробітників ВФ Україна було забезпечено розвитком нових напрямів, ІТ та фіксований інтернет, які вимагали найму фахівців. На початок 2025 року загальна чисельність команди бренду Vodafone Україна становила 4 461 осіб.

Загалом, кадрова динаміка ПрАТ «ВФ Україна» у 2022–2024 роках демонструє баланс між досвідом, стабільністю та інноваційністю, що відповідає стратегії сталого розвитку та цифрової трансформації компанії.

В 2024 році в ПрАТ «ВФ Україна» було найнято 1 417 нових співробітників, а було звільнено 761 осіб (рис. 2.6). Відповідні коефіцієнти плинності персоналу протягом аналізованого періоду зростали з 19,8 до 22,5 % до 2023 року, але знизились до 18,2 % в 2024 році.

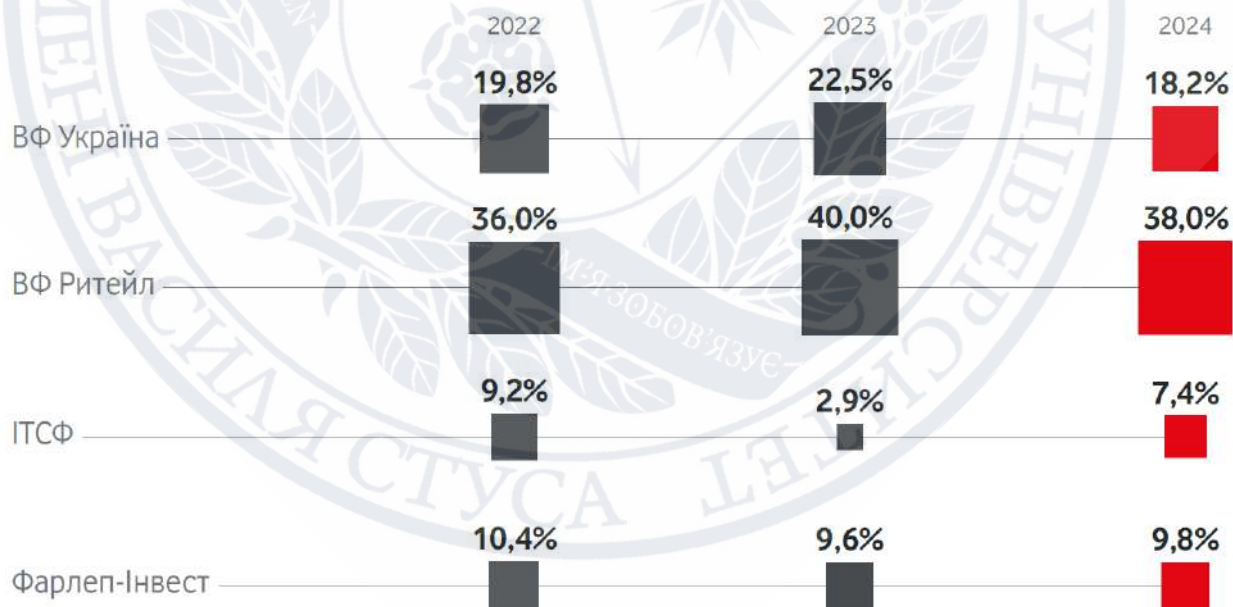


Рисунок 2.6 – Коефіцієнти плинності персоналу для основних підрозділів ПрАТ «ВФ Україна»

ПрАТ «ВФ Україна» щороку реалізує анонімне дослідження “Employee Net Promoter Score”, спрямоване на отримання об’єктивного зворотного зв’язку від

персоналу та оцінку рівня їхньої готовності рекомендувати компанію як привабливого роботодавця. Проведення опитування за період 2022 – 2024 років показало, що Vodafone як бренд-роботодавець мав зниження до 2023 року (рис. 2.7), що можна відзначити як негативний фактор у його розвитку.

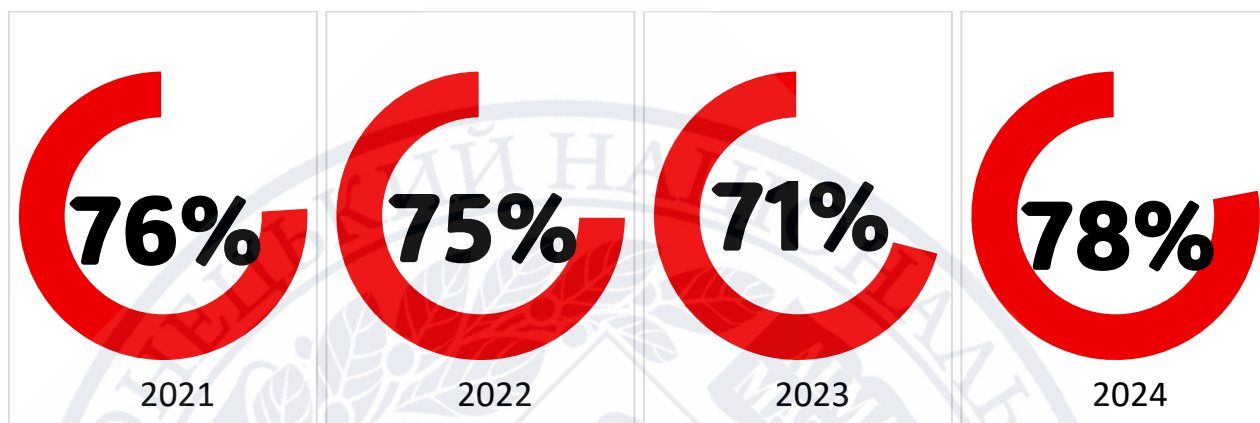


Рисунок 2.7 – Динаміка індексу готовності рекомендувати ПрАТ «ВФ Україна» як місце роботи у 2021 – 2024 роках

ПрАТ «ВФ Україна» має сучасну систему розвитку людського капіталу, орієнтовану на підвищення компетентності, кар'єрне просування та мотивацію персоналу. Корпоративна політика професійного навчання побудована на принципах безперервності, гнучкості й цифровізації освітнього процесу. Ключовими напрямками виступають використання дистанційних форматів, мікрота самонавчання, а також цілеспрямований розвиток управлінських і професійних навичок відповідно до стратегічних цілей підприємства.

У межах корпоративного розвитку компанія систематично інвестує в підвищення кваліфікації співробітників, удосконалення soft skills, формування етичної культури та підтримку лідерського потенціалу. Програми для менеджерів і топ-керівників орієнтовані на засвоєння знань у сфері цифрової трансформації, сталого розвитку та інноваційного управління. Таким чином, система навчання у ПрАТ «ВФ Україна» виконує стратегічну функцію – забезпечує узгодження індивідуального професійного зростання працівників із довгостроковими пріоритетами підприємства.

2.3 Оцінка складових стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна»

У 2021 році ПрАТ «ВФ Україна» ухвалило власну стратегію сталого розвитку, визначивши ключові орієнтири діяльності компанії до 2025 року, які визначають шість ключових взаємопов'язаних напрямів. Вони спрямовані на формування цифрової інклюзії, розвиток людського потенціалу, підвищення економічної прозорості, вдосконалення ланцюгів постачання, забезпечення дієвої системи комплаєнс і зменшення екологічного впливу діяльності компанії.

Цифрова рівність передбачає розширення доступу населення до високошвидкісного інтернету, підтримку цифрової освіти молоді та розвиток соціальної відповідальності через благодійні ініціативи. Реалізація цієї мети сприяє формуванню інклюзивного цифрового середовища та підвищенню рівня цифрової грамотності суспільства.

Розвиток людського капіталу передбачає формування рівних умов для всіх співробітників, підтримку їхнього професійного розвитку, інтеграцію принципів різноманіття та інклюзивності, а також забезпечення високих стандартів охорони праці, безпеки та здоров'я. Компанія розглядає розвиток персоналу як основу конкурентоспроможності та стійкого організаційного розвитку.

Податкові та економічні внески і прозорість спрямовані на відповідальне виконання фінансових зобов'язань перед державою, формування економічного внеску у розвиток регіонів і забезпечення відкритості через регулярну публікацію звітності відповідно до міжнародних стандартів.

Відповідальні ланцюги постачання формуються на засадах централізованого управління закупівлями, прозорості операцій та дотримання постачальниками етичних, антикорупційних і правових вимог, встановлених у корпоративних стандартах Vodafone Україна.

Міцна система комплаєнс забезпечує дотримання норм національного та міжнародного законодавства, реалізується через функціонування систем управління відповідністю та протидії хабарництву, сертифікованих за стандартами ISO.

Екологічна відповідальність передбачає модернізацію енергетичної інфраструктури, підвищення ефективності використання ресурсів, запровадження технологій енергозбереження та впровадження системи Smart Metering для моніторингу й оптимізації споживання енергії.

Таким чином, стратегія сталого розвитку ПрАТ «ВФ Україна» є комплексною моделлю інтеграції соціальних, економічних та екологічних цілей у стратегічне управління компанією.

Vodafone Україна сьогодні утримує провідні позиції серед національних компаній за рівнем прозорості корпоративного управління, очолюючи рейтинг за Індексом ESG «Прозорість українських компаній». Висока оцінка діяльності підприємства підтверджується партнерством із Професійною асоціацією корпоративного управління, Центром розвитку корпоративної соціальної відповідальності та Центром міжнародного приватного підприємництва, що свідчить про послідовне дотримання міжнародних принципів сталості та етичності бізнесу.

У 2022 році ПрАТ «ВФ Україна» долучилося до Глобального договору ООН, підписавши Меморандум про спільні дії у сфері запобігання корупції, що засвідчило послідовність компанії в дотриманні принципів належного корпоративного управління та доброчесності. Корпоративна відповідальність підприємства реалізується, зокрема, через програму розвитку менеджерів «Нове лідерство», спрямовану на формування сучасної управлінської культури в умовах суспільних змін і викликів воєнного періоду.

На першому етапі програми акцент робиться на інтелектуальному й емоційному розвитку керівників через лекції, семінари та майстерні з тем, пов'язаних із лідерством, етикою, інклюзією, поведінковою економікою та комунікацією. Такі освітні заходи покликані сформувати у менеджерів здатність діяти в умовах невизначеності, мислити стратегічно та приймати відповідальні рішення.

Другий етап програми «Цінності. Perezбирання» спрямований на переосмислення корпоративних принципів і місії компанії, що набули

особливого значення в контексті повномасштабної війни. У цей період було переглянуто базові орієнтири організації, які нині ґрунтуються на п'яти ключових засадах – відповідальності, сміливості, людиноцентричності, єдності та довірі. Таке «ціннісне перезавантаження» сприяє збереженню цілісності корпоративної культури та її узгодженню з новими реаліями суспільного розвитку.

У 2024 році ініціативи корпоративної соціальної відповідальності охопили понад 150 співробітників, що свідчить про системний підхід до розвитку людського потенціалу в межах організаційної стратегії. Важливим елементом управлінської практики залишається відкритість – компанія регулярно звітує про виконання стратегії сталого розвитку за міжнародними стандартами Global Reporting Initiative (GRI).

ПрАТ «ВФ Україна» залишається єдиною телекомунікаційною компанією в Україні, яка здійснює звітність за стандартами GRI та демонструє відповідність 12 із 17 глобальних ESG-цілей ООН. Це свідчить про глибоку інтеграцію принципів сталого розвитку у всі рівні управлінської діяльності підприємства.

Крім того, компанія уклала Меморандум із Міністерством цифрової трансформації України та Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері електронних комунікацій, з метою розвитку цифрової інфраструктури. Згідно з документом, Vodafone Україна інвестує 10 млрд грн у 2024–2025 роках у розширення широкосмугового доступу до Інтернету та вдосконалення телекомунікаційних технологій. Така стратегічна ініціатива не лише посилює позиції компанії як технологічного лідера, а й робить вагомий внесок у цифрову трансформацію економіки країни.

Рішення Vodafone Україна щодо масштабних інвестицій у розвиток і відновлення телекомунікаційної інфраструктури має комплексний позитивний ефект для соціально-економічної стабільності держави. Насамперед воно сприяє розширенню покриття мобільним зв'язком і забезпеченню широкосмугового доступу до Інтернету для населення, що є ключовою умовою цифрової інклюзії та сталого розвитку регіонів. Реалізація цих заходів дозволяє гарантувати

безперервність зв'язку, підвищити його доступність навіть у віддалених населених пунктах і зміцнити національну інформаційну безпеку.

Важливим напрямом є відновлення електронно-комунікаційної інфраструктури, зруйнованої внаслідок бойових дій. Це забезпечує безперебійне функціонування мереж у надзвичайних умовах воєнного часу, підтримує економічну активність і створює основу для оперативного реагування державних та гуманітарних служб.

Протягом 2023–2024 років компанія інвестувала 9,3 млрд грн у відновлення телекомунікаційних потужностей, що перевищує рівень довоєнних капіталовкладень 2021 року. В результаті збудовано понад 5500 базових станцій, відновлено зв'язок у 900 містах і селах, а також значно розширено ємність мережі. Така інвестиційна активність підтверджує системний підхід Vodafone до розвитку критичної інфраструктури та її адаптації до викликів воєнного періоду.

Загальнонаціональна мета діяльності компанії полягає у сприянні розвитку сучасних цифрових технологій, інноваційного середовища, телекомунікаційного та ІТ-секторів. Особлива увага приділяється реалізації концепції «держави в смартфоні», яка відображає стратегічний курс України на цифрову трансформацію державного управління та суспільних сервісів.

За період 2023–2024 років мережеві потужності Vodafone зросли на 40%, а споживання трафіку збільшилося у 1,5 раза, при цьому якість мобільного інтернету залишилася стабільно високою.

Реалізуючи спільну стратегію з Міністерством цифрової трансформації України, ПрАТ «ВФ Україна» концентрує зусилля у двох взаємопов'язаних напрямках: забезпечення доступності сталого зв'язку та розвитку електронних комунікацій як фундаменту національної економіки. У межах цієї політики компанія здійснює заходи з підтримання стійкого мобільного зв'язку, підвищення енергоефективності та розвитку мобільного інтернету, сприяючи інтеграції України до єдиної роумінгової зони ЄС.

Таким чином, діяльність Vodafone Україна не лише зміцнює телекомунікаційну інфраструктуру країни, а й сприяє реалізації державної

політики цифровізації, інтеграції у європейський інформаційний простір і формуванню основ цифрової економіки поствоєнного періоду.

ПрАТ «ВФ Україна» на 2024-2026 роки визначила власні стратегічні вектори розвитку, щодо відновлення та розширення мереж, масштабування інновацій та безперервної клієнтоорієнтованості (рис. 2.8)

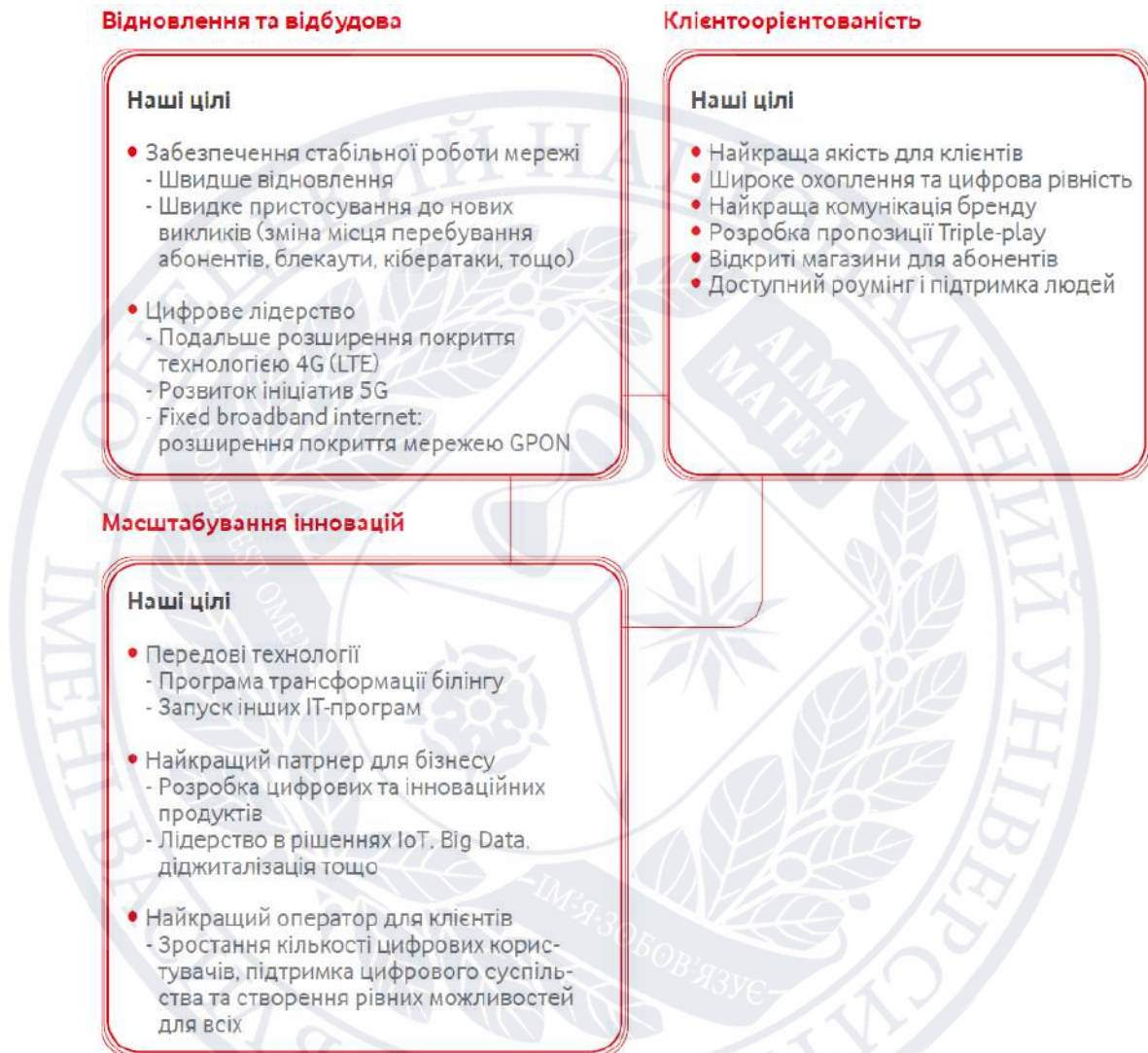


Рисунок 2.8 – Стратегія розвитку ПрАТ «ВФ Україна» на 2024-2026 рр.

У 2022–2025 роках ринок електронних комунікацій України функціонує в умовах безпрецедентних викликів, спричинених триваючою збройною агресією російської федерації. Воєнні дії, тимчасова окупація східних і південних регіонів, масове переміщення населення та руйнування критичної інфраструктури призвели до суттєвих структурних змін у комунікаційній сфері. Зокрема, значна частина користувачів була вимушено релокована до центральних і західних

областей, а понад 4 млн осіб – за межі України, що зумовило перерозподіл попиту на послуги зв'язку та зміщення ринкових центрів активності.

Попри складні обставини, сектор демонструє високу адаптивність і позитивну динаміку розвитку. Сукупний дохід від послуг зв'язку зростає за рахунок електронних комунікаційних послуг.

В умовах воєнного часу ПрАТ «ВФ Україна» продемонструвало стратегічну стійкість і відповідальність. Компанія зосередила ресурси на забезпеченні безперервності роботи мережі, підтримці клієнтів і виконанні зобов'язань перед державою. Інвестиційна активність компанії дозволила не лише відновити пошкоджені об'єкти, але й посилити сегмент фіксованого доступу до Інтернету, який стає важливим елементом цифрової економіки України.

Аналіз діяльності компанії у 2025 році свідчить, що головні зусилля були спрямовані на відновлення пошкоджених мережевих об'єктів, зокрема на деокупованих територіях, підвищення стійкості мережі до умов блекаутів, при збереженні якості послуг і впровадження інноваційних технологій, таких як швидкісний оптичний Інтернет. Водночас значну увагу приділено підтримці державних ініціатив і соціальній відповідальності бізнесу, що підкреслює інтеграцію компанії у процеси національного відновлення.

Отже, у період 2021–2025 років ПрАТ «ВФ Україна» мало статус лідера телекомунікаційного ринку, зберігши ефективність управління, інноваційну динаміку та стратегічну гнучкість. Компанія не лише адаптувала бізнес-процеси до умов воєнного стану, але й сприяла формуванню нової архітектури цифрової економіки України, заснованої на принципах стійкості, прозорості та технологічного розвитку.

Висновки до розділу 2

У даному розділі проведено комплексне оцінювання динаміки та чинників розвитку стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна». Встановлено, що міжнародна компанія Vodafone є однією з найбільших телекомунікаційних в

світі, за рейтингом Brand Finance в 2017 році він оцінювався в 21,8 мільярдів дол. США.

Аналіз структури виручки ПрАТ «ВФ Україна» за період 2020-2024 років відображає стабільне зростання ключових фінансових показників. Аналіз діяльності компанії у 2025 році свідчить, що головні зусилля були спрямовані на відновлення пошкоджених мережевих об'єктів, зокрема на деокупованих територіях, підвищення стійкості мережі до умов блекаутів, при збереженні якості послуг і впровадження інноваційних технологій, таких як швидкісний оптичний Інтернет.

У період 2021–2025 років ПрАТ «ВФ Україна» мало статус лідера телекомунікаційного ринку, зберігши ефективність управління, інноваційну динаміку та стратегічну гнучкість. Компанія не лише адаптувала бізнес-процеси до умов воєнного стану, але й сприяла формуванню нової архітектури цифрової економіки України, заснованої на принципах стійкості, прозорості та технологічного розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

3.1 Ключові напрями формування стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна»

Ключові напрями розвитку ПрАТ «ВФ Україна» на 2025 рік виглядають оптимістично, хоча й супроводжуються специфічними викликами, притаманними цілому сектору і країні загалом. Телеком-ринок зберігатиме відносно передбачуване середовище для інвестування, навіть попри затримки окремих зовнішніх траншів. Для Vodafone Україна це означає можливість залучати і освоювати стратегічні інвестиції у розвиток нових мереж, модернізацію та кібербезпеку, що напряду вплине на якість сервісу і конкурентну перевагу.

Збереження позитивної динаміки ВВП (очікуване зростання близько 4%), низького рівня інфляції й часткової стабілізації демографічних параметрів формуватимуть зростаючий, хоч і дещо обмежений, попит на телекомунікаційні послуги. В умовах тривалої війни і значної частки населення за кордоном, стратегічним для компанії є посилення акценту на інноваційних цифрових сервісах для переселенців та бізнесу, а також впровадження пакетних рішень для відновлення територій, де триває реконструкція інфраструктури або існує ризик ІТ-атак.

Додатковим драйвером стане широкомасштабна інвестиційна програма (очікувано на рівні понад 10 млрд грн у 2024–2025 рр.) для розширення 4G та підготовки мереж до впровадження 5G. Активна участь у державних проектах із цифрової трансформації (електронний уряд, мобільна медицина, дистанційна освіта) зміцнюватиме позицію Vodafone не лише як провайдера зв'язку, а й як надійного технологічного партнера суспільства та бізнесу. Розвиток енергетичної інфраструктури, впровадження відновлюваних джерел живлення для базових

станцій також дасть змогу підвищити якість та стійкість послуг у разі кризових подій.

ПрАТ «ВФ Україна» у 2024 р. було інвестовано 754 млн. грн. у енергостійкість мережі, для підвищення у кризових умовах надійності зв'язку для абонентів.

Також ПрАТ «ВФ Україна» розвиває телекомунікаційну інфраструктуру, збільшує зону покриття 4G та розширює ємність мережі мобільного зв'язку. Результати користувацьких тестів Speedtest визнали мобільний інтернет Vodafone найшвидшим в Україні, з отриманням нагороди Ookla's Speedtest Awards. В 2024 році 93% мешканців і України мають швидкісний мобільний інтернет.

У 2020 – 2024 роках ПрАТ «ВФ Україна» інвестовано 1,1 млрд. грн. у мережу GPON для Києва, Одеси, Дніпра, Харкова, Львова, Запоріжжя, Миколаєва та Івано-Франківська. У Полтаві, Житомирі, Чернігові, Луцьку, Тернополі та Рівному розпочато будівництво енергоефективної мережі. У 2024 році ПрАТ «ВФ Україна» провела оптичні лінії зв'язку для 1,3 млн. абонентів, за технологією GPON.

Застосунок My Vodafone в 2024 році має в Google Play оцінку 4,7 бали, App Store і Huawei Market мають оцінку 4,5 балів. Також застосунок My Vodafone посів друге місце як «Кращий USER EXPERIENCE» на всеукраїнській премії UKRAINIAN CX EXCELLENCE.

На розвиток ПрАТ «ВФ Україна» у 2025 році можуть істотно впливати додаткові фактори. Дослідимо їх.

По-перше, технологічні тренди, зокрема впровадження штучного інтелекту, Big Data, Інтернету речей. Нові цифрові рішення змінюють структуру ринку, ведуть до автоматизації бізнес-процесів та формування гнучких, інноваційних бізнес-моделей, підвищуючи вимоги до інвестицій у нові системи та продукти.

По-друге, політика держави щодо цифровізації, регуляторне середовище та нормативні обмеження. Недостатньо ефективного стимулювання інвестицій у галузь, невирішені питання захисту інтелектуальної власності, валютні

обмеження й демпінг на ринку можуть стримувати розвиток інфраструктурних проєктів і змушувати компанію шукати шляхи співпраці з державою для довгострокових гарантій інвестицій.

По-третє, конкуренція на телекомунікаційному ринку та змінна модель споживання послуг. Високий рівень конкуренції, необхідність моніторингу тарифної політики та гнучкого реагування на зміни попиту, а також розвиток альтернативних каналів зв'язку і нових гравців у галузі диктують додаткові ризики та можливості для підприємства.

Четвертий фактор – кадровий потенціал. Дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців, недостатній рівень підготовки кадрів і плінність талановитих працівників можуть стати бар'єром для реалізації інноваційної стратегії, особливо з огляду на демографічні зміни та міграцію.

Також варто враховувати інвестиційну привабливість галузі, залежність від імпортного обладнання, ризики інфраструктурної безпеки (зокрема кіберзагрози та фізичний захист мереж), зміни у платоспроможності населення та структурні зміни споживчого ринку.

Стійкий розвиток ПрАТ «ВФ Україна» на 2025 рік визначатиметься не лише макроекономічними умовами, а й інноваційною динамікою, якістю регуляторного поля, людським капіталом, ефективністю інвестицій і здатністю адаптуватися до технологічних викликів цифрової економіки.

Підсумовуючи, у 2025 році Vodafone Україна демонструватиме гнучкість корпоративної стратегії, інвестиції у масштабування цифрових сервісів, удосконалення мереж і підвищення кіберстійкості. Основними ризиками залишаться потенційні демографічні скорочення та макрофінансові загрози, однак стратегічно спрямований рух на інновації, кооперацію з державою й інтеграцію глобальних ІТ-практик дасть змогу зберегти і зміцнити ринкові позиції навіть у складних зовнішніх умовах.

У 2024 році компанією «ВФ Україна» було оновлено тарифи, з безлімітним доступом до популярних додатків (TikTok, YouTube, Telegram, Instagram тощо) та

значно більшим обсягом хвилин для дзвінків. Також для українців за кордоном діє тариф з безкоштовним роумінгом (100 хвилин і 10 ГБ).

В інноваційній сфері подальшого розвитку отримав застосунок My Vodafone, з високими оцінками користувачів у Google Play (4,6 балів). Також компанія запровадила соціально важливі продукти, пов'язані з захистом від шахрайства «Підозрілий номер», з визначенням місцезнаходження близьких «Геопошук».

ПрАТ «ВФ Україна» розвиває IoT, Big Data та хмарні технології. Так, з Big Data активно вирішується аналітична підтримка держави з управління потоками внутрішньо переміщених осіб, з планування соціальної інфраструктури.

Отже, актуалізована стратегія ПрАТ «ВФ Україна» на 2024–2026 роки компанії включає поширення LTE та GPON, масштабні інновації, клієнто-орієнтованість. Вона має забезпечити стабільність зв'язку за складних умов, розвинуті цифрові сервіси, для всіх користувачів рівний доступ до послуг.

Реалізація стратегії ПрАТ «ВФ Україна» передбачає підтримку власної інфраструктури, при сприянні відновленню економіки в Україні й її соціальної стабільності. Ця стратегія відповідає загальним трендам розвитку ринку телекомунікацій, визначеним «Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку» (далі НКЕК).

Загальний обсяг ринку послуг зв'язку у 2024 році становив 155,4 млрд грн, що на 24,9 млрд грн (19,08%) більше, ніж у 2023 році. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку галузі та активне зростання попиту на цифрові комунікаційні сервіси. Основними драйверами цього зростання стали розвиток мобільного інтернету, розширення фіксованих мереж і збільшення цифровізації бізнес-процесів.

Найбільш суттєве зростання спостерігається за показником капітальних інвестицій – на 6,2 млрд грн (32,8%). Це може свідчити про активну модернізацію інфраструктури, впровадження нових технологій (зокрема 4G/5G, оптичних мереж) та розширення інвестицій у цифрову трансформацію підприємств зв'язку.

Такий тренд є передумовою довгострокового зміцнення конкурентоспроможності українського ринку.

Таблиця 3.1 – Економічні показники ринку послуг зв'язку 2023-2024 років, млрд грн, розраховані НКЕК

Показники	2023	2024	Відхилення	%
Послуги зв'язку	130,5	155,4	24,9	19,08
Капітальні інвестиції	18,9	25,1	6,2	32,80
Доступ до фіксованої мережі Інтернет	21,2	22,7	1,5	7,08
Послуги мобільного зв'язку	61,7	68,5	6,8	11,02
Фіксований голосовий зв'язок	3,3	3,75	0,45	13,64
Поштовий зв'язок	33,2	44,9	11,7	35,24

Сегмент поштового зв'язку також демонструє значне зростання – на 35,24%, що може бути зумовлено розвитком e-commerce, логістичних сервісів і цифрових платформ доставки. Натомість послуги фіксованого Інтернету зросли помірно – на 7,08%, що свідчить про насичення ринку та поступовий перехід споживачів до мобільних форматів доступу.

Послуги мобільного зв'язку зросли на 11,02%, що є ознакою стабільного попиту в умовах зростання цифрових сервісів і мобільних платежів. Показник фіксованого голосового зв'язку зріс лише на 0,45 млрд грн (13,64%), однак цей сегмент залишається найменш динамічним, що підтверджує глобальну тенденцію поступового зниження ролі традиційної телефонії.

Загалом, тенденції ринку зв'язку України відповідають глобальним трендам – переходу до інтегрованих цифрових платформ, розширення послуг на основі ШІ, автоматизації та хмарних рішень.

На основі наведених даних можна простежити динаміку розвитку ринку фіксованого та мобільного зв'язку, а також поштових послуг України у 2023–2024 роках, що відображає загальні тенденції цифрової трансформації, інноваційного оновлення інфраструктури та зміни споживчих уподобань.

Таблиця 3.2 – Основні ключові цифри ринку послуг зв'язку 2023-2024 років, розраховані НКЕК

Показники	2023	2024	Відхилення	%
Фіксований Інтернет				
Кількість ліній, млн одиниць	8,1	8,2	0,1	1,23
Волоконно-оптичний ШСД	88,1 %	91,2 %	3,1	3,52
xPON	41,3 %	48,5 %	7,2	17,43
ARPU	219	230,9	11,9	5,43
Кількість населених пунктів з оптичним доступом	15417	16871	1454	9,43
Фіксований голосовий зв'язок				
Кількість ліній, млн од.	1,4	1,27	-0,13	-9,29
ARPU, грн	193,5	246,4	52,9	27,34
Мобільний зв'язок				
Кількість активних SIM-карток, млн од.	50,3	48,8	-1,5	-2,98
4G користувачі, млн осіб	29,8	30,5	0,7	2,35
ARPU, грн	102,1	117,1	15	14,69
Національний роумінг, користувачів/добу	1 млн	1 млн	—	—
Міжнародний роумінг, користувачів на рік	4 млн	4 млн	—	—
Кількість поштових відправлень, млн од.	544,6	650,7	106,1	19,48

Фіксований Інтернет демонструє стабільне зростання за всіма показниками. Кількість ліній збільшилась на 0,1 млн одиниць (1,23 %), що свідчить про збереження попиту на дротові послуги попри конкуренцію з боку мобільних технологій. Водночас спостерігається активна модернізація мереж: частка волоконно-оптичного широкосмугового доступу (ШСД) зросла на 3,1 в. п. (до 91,2 %), а технології xPON – на 7,2 в. п. (до 48,5 %). Це вказує на пріоритет інвестицій у високошвидкісні оптичні мережі нового покоління. Підвищення ARPU на 5,43 % та зростання кількості населених пунктів з оптичним доступом на 9,43 % підтверджують розширення охоплення ринку та поступове підвищення якості послуг.

Фіксований голосовий зв'язок продовжує скорочуватись: кількість ліній зменшилась на 9,29 %, що відображає структурний спад попиту через перехід користувачів до мобільних і VoIP-рішень. Водночас середній дохід на одного користувача (ARPU) зріс на 27,34 %, що свідчить про підвищення вартості або цінової оптимізації тарифів на фоні зменшення бази абонентів. Це характерно для ринків, що перебувають на стадії зрілості або згортання.

В сегменті ринку мобільного зв'язку кількість активних SIM-карт скоротилася на 2,98 %, проте кількість користувачів 4G зросла на 2,35 %, що демонструє перехід на якісно новий рівень користування послугами та поступове витіснення старих технологій зв'язку. Збільшення ARPU на 14,69 % підтверджує зростання інтенсивності користування мобільним Інтернетом і впровадження нових сервісів. Показники роумінгу залишились стабільними, що свідчить про сталість користувацької активності в умовах війни та міграційних процесів.

Кількість поштових відправлень зросла на 19,48 %, що пояснюється активним розвитком електронної комерції та логістичних платформ. Поштовий сектор виступає інфраструктурним драйвером для цифрової економіки, підтримуючи зростання сервісів доставки в межах внутрішнього ринку.

Загалом, у 2023–2024 роках український ринок зв'язку демонструє структурну трансформацію у бік цифровізації, модернізації технологій та підвищення якості послуг. Лідером за темпами розвитку є сегмент фіксованого Інтернету, тоді як фіксований голосовий зв'язок продовжує скорочення. Мобільний зв'язок стабільний, але поступово зсувається в бік інноваційних форматів використання даних. Ріст поштових відправлень підтверджує взаємозалежність телекомунікаційної та цифрово-логістичної інфраструктури, що є ключовим чинником економічного відновлення України в умовах цифрової трансформації.

Аналіз динаміки та структури показників ринку зв'язку України у 2022–2024 роках свідчить про стійке зростання обсягів галузі та її поступову структурну трансформацію в бік цифрових і логістичних сервісів (рис. 3.1).

Обсяг ринку послуг зв'язку зріс із 91 млрд грн у 2022 році до 155,4 млрд грн у 2024 році, що становить загальне зростання на 70,7 % за два роки. Такий приріст відображає активне відновлення галузі після кризових явищ 2022 року, зумовлених війною, а також зростання попиту на послуги зв'язку, цифрову інфраструктуру та логістичні рішення. Темпи зростання у 2023 році (43,4 %) були особливо високими, що пояснюється як низькою базою порівняння, так і масштабними інвестиціями у відновлення мереж та розвиток послуг електронних комунікацій.

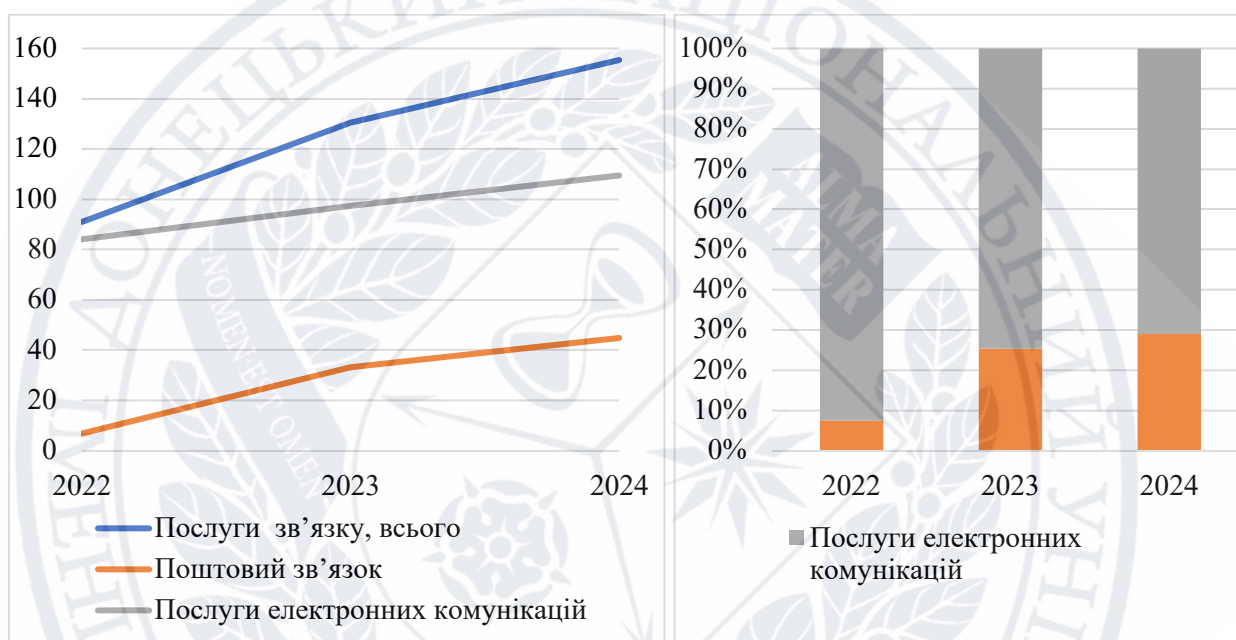


Рисунок 3.1 – Динаміка та структура показників ринку зв'язку в Україні в 2022-2024 роках, розраховані НКЕК, млрд грн

У структурі ринку основну частку стабільно займають послуги електронних комунікацій: 84,1 млрд грн у 2022 році, 97,5 млрд грн у 2023-му та 109,5 млрд грн у 2024-му. Їх частка в загальному обсязі поступово знижується з 92,4 % до 70,5 %, що свідчить про диверсифікацію ринку та швидше зростання суміжних сегментів, зокрема поштового зв'язку.

Поштовий зв'язок демонструє найвищі темпи зростання: з 6,9 млрд грн у 2022 році до 44,9 млрд грн у 2024 році (понад шестикратне збільшення). Така динаміка пояснюється бумом електронної комерції, логістичними інноваціями та розширенням цифрових сервісів доставки. Поштові оператори активно інтегрують IT-рішення (онлайн-відстеження, мобільні додатки, автоматизовані

поштомати), що перетворює цей сегмент на важливий елемент цифрової економіки.

У 2022–2024 роках ринок зв'язку України характеризується високими темпами зростання та структурною модернізацією. Його розвиток зумовлений цифровізацією послуг, відновленням інфраструктури та розширенням логістичних можливостей поштового сектору. Водночас поступове зниження частки електронних комунікацій у структурі ринку свідчить про інституційне зміцнення суміжних галузей, які формують єдиний цифрово-комунікаційний простір. Така тенденція відповідає світовим трендам конвергенції телекомунікацій, ІТ та поштово-логістичних послуг у межах єдиної цифрової екосистеми.

Порівняння показників структури ринку комунікацій України за 2023-2024 роки наведені на рис. 3.2.

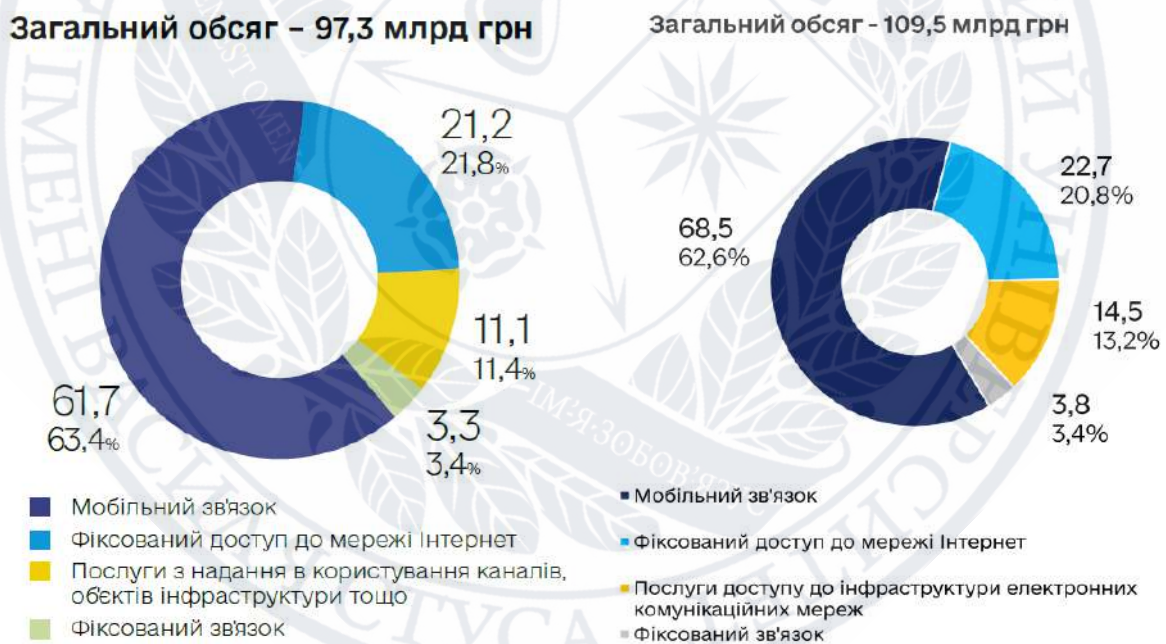


Рисунок 3.2 – Порівняння показників структури ринку комунікацій в Україні за 2023-2024 роки, %

Загальне зростання ринку комунікацій визначило збільшення доходів бюджету за «Послуги з надання в користування каналів, об'єктів інфраструктури тощо» з 11,1 до 14,5 млрд грн, що в загальній структурі ринку відповідає частці 11,4-13,2 %. Частка ринку фіксованого зв'язку становить 3,4 % протягом двох останніх років.

На ринку комунікацій в Україні за аналізований період витрати на мобільний зв'язок знизились з 67 до 62,6 %, при стабільній структурі витрат на домашній інтернет. Також всі підприємства додатково збільшили витрати на інфраструктуру, з 12,6 до 25,1 млрд грн (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Динаміка обсягів інвестицій у сферу комунікацій в Україні за 2022-2024 роки, млрд грн, і структура витрат, розраховані НКЕК

Для операторів мобільного зв'язку структура їх доходів на 66,4% складається з передачі даних (41 млрд грн), з послуг голосової телефонії на 12% (рис .3.4)



Рисунок 3.4 – Показники ринку мобільного зв'язку в Україні за 2023 рік, розраховані НКЕК, млрд грн

Додаткові послуги складають 5,5 % sms (mms)-повідомлення (3,4 млрд грн), 6,5 % міжнародний роумінг (4 млрд грн), 1,8 % складають інші послуги, наприклад, перенесення номерів (1,1 млрд грн).

Дослідимо основні показники ПрАТ «ВФ Україна» у порівнянні зі станом національного ринку (табл. 3.3). Розрахунки дозволяють зробити висновок, що компанія займає провідні позиції за мобільним зв'язком та міжнародним роумінгом, зберігаючи стійку конкурентоспроможність і високу частку ринку у ключових сегментах галузі.

Таблиця 3.3 – Ринок послуг зв'язку України за 2024 рік і положення ПрАТ «ВФ Україна» на ньому

Показники	Україна, всього	ВФ Україна, всього	Частка ВФ Україна
Доходи за послуги зв'язку, млрд грн	155,4	22,6744	14,59
Доходи за послуги електронних комунікацій, млрд грн	109,5	22,253	20,32
Середній місячний дохід на одного користувача (ARPU), грн/міс.	117,1	119,69	102,21
Доступ до фіксованої мережі Інтернет, млрд грн	22,7	0,1242	0,55
Мобільний зв'язок, млрд грн	68,5	18,998	27,73
Кількість активних SIM-карток, млн од.	48,8	15,79	32,35
4G мережа, млн користувачів	30,5	9,7	31,80
Обсяг міжнародного роумінгу, млн користувачів на рік	4	2,07	51,75
Обсяг міжнародного роумінгу, млрд грн	4,7	0,753	16,02

Сукупний дохід ПрАТ «ВФ Україна» за послуги зв'язку у 2024 році становив 22,67 млрд грн, що дорівнює 14,59 % загальнонаціонального обсягу ринку. При цьому доходи за послуги електронних комунікацій склали 22,25 млрд грн, або

20,32 % загальної суми цього сегмента в Україні. Такий рівень підтверджує лідерські позиції компанії на ринку мобільного зв'язку та її ефективну бізнес-модель у сфері цифрових комунікацій.

ПрАТ «ВФ Україна» отримує 18,998 млрд грн доходів від мобільного зв'язку, що відповідає 27,73 % ринку. Компанія обслуговує 15,79 млн активних SIM-карток, тобто 32,35 % усіх користувачів мобільного зв'язку в Україні, і має 9,7 млн користувачів послуг зв'язку 4G, що становить 31,8 % ринку. Така структура демонструє високу стабільність клієнтської бази та ефективність розвитку мережі нового покоління, що забезпечує компанії сильну позицію у сегменті високошвидкісного мобільного інтернету.

ПрАТ «ВФ Україна» володіє понад половиною (51,75%) користувачів міжнародного роумінгу, що є беззаперечним лідерством на цьому напрямі. За обсягом доходів від міжнародного роумінгу (0,753 млрд грн) компанія формує 16,02 % загальнонаціонального показника, що свідчить про високу інтенсивність використання роумінгових послуг клієнтами та про ефективну тарифну політику на міжнародному ринку.

Частка компанії у сегменті Фіксований Інтернет є незначною, 0,55 % доходів ринку фіксованого доступу до Інтернету, що пояснюється мобільною спеціалізацією бізнес-моделі Vodafone Україна. Попри це, розвиток фіксованих цифрових сервісів може бути перспективним напрямом для диверсифікації доходів.

ПрАТ «ВФ Україна» має середній дохід на одного користувача (ARPU) в розмірі 119,69 грн/міс., що на 2,21 % вище за середній по ринку (117,1 грн). Це свідчить про вищу платоспроможність клієнтської бази, кращу якість обслуговування та ефективне позиціонування у середньому та преміальному сегментах.

ПрАТ «ВФ Україна» як один із ключових операторів на телекомунікаційному ринку України, забезпечує понад 14 % загальних доходів галузі та понад 27 % ринку мобільного зв'язку. Також воно є лідером в сегменті 4G та міжнародного роумінгу, що підтверджує високий рівень цифрової

інфраструктури та міжнародної інтеграції. Високий ARPU вказує на ефективну клієнтську політику та збалансовану структуру доходів, орієнтовану на користувачів із підвищеною цінністю. Водночас сегмент фіксованого Інтернету залишається потенційною зоною росту, де компанія може розширити присутність через синергію мобільних і фіксованих сервісів.

Загалом ПрАТ «ВФ Україна» зберігає сильні конкурентні позиції та продовжує підтверджувати статус технологічного лідера галузі, ефективно адаптуючись до умов цифрової трансформації українського ринку зв'язку.

Проведемо SWOT-аналіз ПрАТ «ВФ Україна».

Визначимо можливості розвитку ПрАТ «ВФ Україна» на ринку телекомунікаційних послуг

Сучасний ринок мобільного зв'язку України характеризується динамічним зростанням та активним впровадженням технологій нового покоління – 4G і 5G, що створює сприятливі умови для подальшого розширення діяльності ПрАТ «ВФ Україна». Серед перспектив розвитку можна виокремити розширення спектра телекомунікаційних послуг і підвищення їх якості, а також активне впровадження Інтернет-технологій, рішень Інтернету речей (IoT) та цифрових сервісів на їх основі.

Важливим напрямом залишається зміцнення дилерської мережі та використання міжнародного досвіду бренду Vodafone, що забезпечує впровадження найкращих практик у сфері клієнтського сервісу та управління. Розвиток онлайн-сервісів і систем самообслуговування (реєстрація послуг через офіційний сайт, дистанційна доставка SIM-карток та обладнання) сприяє підвищенню ефективності обслуговування споживачів.

Додатковими чинниками зростання є збільшення попиту на мобільний інтернет для різних пристроїв – смартфонів, планшетів, Smart TV – та активна державна підтримка розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Водночас зростання міграційних процесів формує підвищений попит на послуги міжнародного роумінгу, що створює нові ринкові ніші для оператора.

До ключових викликів ринку належить високий рівень конкуренції та насиченість телекомунікаційного сектору, що ускладнює залучення нових абонентів. Серед зовнішніх загроз також варто відзначити зниження реальних доходів населення, демографічні зміни та міграцію, які можуть скорочувати платоспроможний попит. Механізм перенесення мобільних номерів (MNP) створює ризик втрати частини клієнтської бази на користь конкурентів.

Додатковими негативними чинниками залишаються руйнування телекомунікаційної інфраструктури внаслідок військових дій та зростання кіберзагроз, що потребують значних інвестицій у безпеку та відновлення мереж.

Сильні сторони ПрАТ «ВФ Україна» наступні. Компанія володіє рядом конкурентних переваг, серед яких – висока репутація міжнародного бренду Vodafone, широка абонентська база та багаторічний досвід роботи на українському ринку (понад 20 років). Стабільне покриття території країни, висока якість мобільного зв'язку та мобільного інтернету, а також наявність сучасної інфраструктури 3G і 4G забезпечують провідні позиції компанії у галузі.

До сильних сторін також належить високий рівень кваліфікації персоналу, розгалужена мережа сервісних центрів і цифрові інструменти самообслуговування, зокрема мобільні застосунки MyVodafone (Android) та VodafoneCloud (iOS). Система постійного навчання персоналу та підтримки клієнтів сприяє підвищенню рівня сервісу та задоволеності споживачів.

Слабкі сторони ПрАТ «ВФ Україна» - окремі обмеження, що можуть впливати на конкурентоспроможність оператора. Зокрема, висока поширеність використання двох SIM-карток серед споживачів знижує рівень їхньої лояльності та залежності від послуг Vodafone.

Крім того, обмеження кількості додаткових хвилин у тарифних планах може формувати сприйняття оператора як «другого» серед користувачів. З високою плінністю кадрів у сфері продажів і сервісного обслуговування також створює виклики для забезпечення стабільної якості клієнтського досвіду. Посилення цінової конкуренції з боку інших операторів, що пропонують вигідніші тарифні

пакети, вимагає від компанії постійного оновлення продуктового портфеля та гнучкої маркетингової політики.

За наведеними факторами підготуємо вихідну матрицю SWOT – аналізу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз ПрАТ «ВФ Україна» на ринку телекомунікаційних послуг

Сильні сторони	Слабкі сторони
Міжнародне визнання бренду Vodafone та партнерські зв'язки з європейськими операторами	Значна кількість користувачів із двома SIM-картками знижує рівень лояльності до оператора
Широке покриття території України, висока якість мобільного зв'язку та інтернету	Обмежена кількість додаткових хвилин у тарифах формує сприйняття оператора як «другого» за пріоритетністю
Велика й стабільна абонентська база, понад 20 років діяльності на ринку	Висока плинність кадрів у мережі сервісних центрів і точках продажу
Розвинена інфраструктура 3G/4G, готовність до впровадження 5G	Недостатня диверсифікація пропозицій у порівнянні з конкурентами, що мають ширші тарифні пакети
Висококваліфікований персонал, система навчання та підтримки клієнтів	Низька частка у сегменті фіксованого Інтернету
Розгалужена мережа сервісних центрів і цифрових каналів самообслуговування (MyVodafone, VodafoneCloud)	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Динамічний розвиток ринку мобільного зв'язку та впровадження технологій 4G/5G	Висока конкуренція та насиченість ринку телекомунікацій
Розвиток IoT, Інтернет-технологій та цифрових сервісів на їх основі	Зниження платоспроможності населення та демографічні ризики
Розширення дилерської мережі й розвиток електронних каналів обслуговування	Втрата абонентів унаслідок перенесення номерів (MNP)
Використання міжнародного досвіду бренду Vodafone для вдосконалення сервісу	Руйнування інфраструктури внаслідок воєнних дій, техногенні ризики
Зростання попиту на мобільний інтернет для смартфонів, планшетів і Smart TV	Кіберзагрози, що потребують додаткових витрат на безпеку
Державна підтримка розвитку ІКТ та цифровізації економіки	

SWOT-аналіз свідчить, що ПрАТ «ВФ Україна» має потужний стратегічний потенціал, який ґрунтується на високій якості послуг, розвиненій інфраструктурі та міжнародній підтримці бренду Vodafone. Наявність масштабної клієнтської

бази та потужної технічної інфраструктури створює базу з подальшим впровадженням технологій 5G, IoT і цифрових платформ самообслуговування.

Разом із тим, компанія стикається з викликами високої конкуренції та цінової боротьби на насиченому ринку, що потребує гнучкої тарифної політики та інноваційного підходу до утримання клієнтів. Внутрішні слабкі сторони, зокрема кадрова плинність і залежність споживачів від декількох операторів, можуть стримувати зростання, якщо не будуть компенсовані ефективними програмами лояльності та підвищенням якості обслуговування.

В умовах цифрової трансформації телекомунікаційної галузі, інвестиції у 5G, IoT, хмарні сервіси та кібербезпеку стають ключовими чинниками зміцнення позицій ПрАТ «ВФ Україна». Використання синергії міжнародного бренду Vodafone та впровадження інноваційних рішень дозволить компанії не лише зберегти лідерство на ринку мобільного зв'язку, але й розширити свою присутність у суміжних цифрових сегментах.

3.2 Оцінка стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна»

За результатами SWOT-аналізу ПрАТ «ВФ Україна» було визначено, що стратегічний потенціал компанії формується на основі взаємодії її сильних сторін із зовнішніми можливостями, за умови мінімізації впливу виявлених слабких сторін і потенційних загроз. Визначені чинники потенціалу відображають здатність підприємства реалізувати свої конкурентні переваги на динамічному телекомунікаційному ринку України.

1. Технологічна та інфраструктурна база є ключовим елементом стратегічного потенціалу компанії, що прямо корелює з її сильною стороною – розвиненою мережею мобільного зв'язку, стабільною якістю обслуговування та наявністю сучасних технологій 3G/4G. Під впливом зовнішньої можливості впровадження технології 5G цей фактор посилює інноваційну

конкурентоспроможність Vodafone та створює базу для розвитку сервісів IoT і цифрових платформ.

2. Інтелектуальний та кадровий потенціал тісно пов'язаний із сильною стороною – наявністю кваліфікованого персоналу, системи професійного розвитку та навчання. Реалізація цього потенціалу дозволяє ефективно адаптувати організацію до викликів ринку, зокрема до високої конкуренції та зниження купівельної спроможності населення. Разом із тим усунення слабкої сторони – плинності кадрів у сервісних центрах – підвищить стійкість кадрового потенціалу компанії.

3. Маркетингово-комунікаційна компетентність пов'язана з можливостями розширення дилерської мережі та використання міжнародного бренду Vodafone, що є однією з ключових сильних сторін компанії. Цей чинник посилює вплив зовнішніх можливостей – зростання попиту на послуги міжнародного роумінгу та розширення цифрових каналів комунікації, одночасно нейтралізуючи загрозу втрати абонентської бази через міграцію клієнтів.

4. Розвиток цифрової інфраструктури та онлайн-сервісів (додатки MyVodafone, VodafoneCloud) відповідає ринковим трендам цифровізації та самообслуговування клієнтів. Цей фактор базується на сильній технологічній основі компанії, сприяє підвищенню клієнтської лояльності та ефективності бізнес-процесів, водночас зменшуючи ризик втрати конкурентних позицій через пропозиції інших операторів.

5. Фінансова стійкість і масштабність діяльності виступають передумовами стабільного стратегічного розвитку. У поєднанні з державною підтримкою ІКТ-сфери вони створюють потенціал для інвестицій у модернізацію мережі, розширення спектра послуг та впровадження інноваційних рішень.

6. Гнучкість управлінської системи та партнерські зв'язки доповнюють стратегічний потенціал підприємства, сприяючи швидкій адаптації до ринкових змін та інтеграції міжнародних практик управління. Співпраця з глобальною мережею Vodafone Group забезпечує доступ до передових технологій, що

дозволяє ефективно реагувати на загрози кібербезпеки та технічні виклики, пов'язані з воєнними діями.

Таким чином, стратегічний потенціал ПрАТ «ВФ Україна» формується на основі взаємодії ресурсно-інноваційних, кадрових, технологічних та маркетингових чинників, які узгоджуються з сильними сторонами компанії та наявними ринковими можливостями. Це забезпечує її здатність не лише утримувати лідерські позиції на ринку послуг зв'язку, а й розвиватися у напрямі цифрової трансформації та інтеграції у глобальний інформаційний простір.

За проведеними дослідженнями ми можемо сформуванати карту стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Карта стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна»

Бренд Vodafone переосмислив філософію ведення бізнесу, під слоганом «Разом ми зможемо /Together we can». Місію компанії було сформульовано як «Разом з нашими клієнтами ми розвиваємо світ».

До складу ключових напрямів формування стратегічного потенціалу можна віднести: інноваційно-технологічний розвиток (впровадження 5G, розширення IoT-сервісів); цифрова трансформація управління (використання big data, аналітики, автоматизації процесів); підвищення якості обслуговування (онлайн сервіси, самообслуговування через MyVodafone, VodafoneCloud); маркетингова адаптація до споживацьких трендів (персоналізація тарифів, цифровий маркетинг); кадрова стабільність і розвиток компетенцій персоналу; розширення партнерських відносин та дилерської мережі.

Зведемо показники стратегічного потенціалу Vodafone Україна з урахуванням кількісних й якісних індикаторів в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Основні складові стратегічного потенціалу Vodafone Україна

№	Показники	Зміст групи показників	Кількісні й якісні індикатори	Вага
1	Інноваційно-технологічний потенціал	Рівень технологічної модернізації, впровадження 4G/5G, IoT, кіберзахист	частка інвестицій у R&D; кількість нових послуг; частка 4G/5G користувачів	0,25
2	Цифрова трансформація управління	Використання аналітики, big data, автоматизації процесів	рівень автоматизації операцій (%), кількість цифрових сервісів	0,15
3	Якість обслуговування клієнтів	Лояльність та задоволення споживачів, розвиток онлайн-сервісів	NPS (Net Promoter Score), кількість користувачів MyVodafone, швидкість реагування	0,15
4	Маркетинговий потенціал	Гнучкість тарифів, сила бренду, частка ринку	частка ринку, індекс упізнаваності бренду, коефіцієнт утримання клієнтів	0,15
5	Кадровий потенціал	Компетенції, стабільність, професійна адаптивність	плинність кадрів (%), рівень навчання персоналу, індекс задоволеності працівників	0,10
6	Партнерсько-інфраструктурний потенціал	Дилерська мережа, міжнародна кооперація, корпоративні зв'язки	кількість партнерських контрактів, обсяг спільних проєктів	0,10
7	Фінансово-економічний потенціал	Інвестиційна спроможність, прибутковість, стійкість	рентабельність, частка інвестицій у розвиток, співвідношення витрат і доходів	0,10

На підставі впливу кожної з груп, сформуємо вагові коефіцієнти для розрахунку інтегрального показника ПрАТ «ВФ Україна». Така модель має ряд переваг: комплексно відображає взаємозв'язок внутрішніх ресурсів і ринкових можливостей; може бути адаптована для щорічного моніторингу динаміки розвитку Vodafone Україна; поєднує кількісні (економічні, технологічні) та якісні (організаційні, кадрові) показники; дає можливість формувати індекс стратегічної готовності компанії до інноваційного розвитку.

Розрахуємо необхідні субіндекси.

1. Інноваційно-технологічний потенціал: ПрАТ «ВФ Україна» інвестує в розвиток мережі 5G, розширює GPON мережу, і її інвестиції (6,215 млрд грн) є одними з найвищих серед операторів. Визначимо за еталонне значення обсяг інвестицій 8 млрд грн для реалізації технологічних проєктів у галузі.

Відповідно, I_1 буде складати $6,215/8,0=0,7769$

2. Цифрова трансформація управління: підприємство має високий рівень цифровізації бізнес-процесів (використання аналітики, автоматизації) на рівні 0,75 з 1,0 в середньому по галузі, $I_2 = 0,75$

3. Якість обслуговування клієнтів: Vodafone має показник задоволеності клієнтів NPS як «Індекс готовності рекомендувати ПрАТ «ВФ Україна»» на рівні 78% в 2024 році, $I_3 = 0,78$

4. Маркетинговий потенціал: бренд Vodafone посідає середню частку ринку (30%) відносно провідного конкурента Київстар (45 %), отже, $I_4 = 30/45 = 0,666$

5. Кадровий потенціал: компанія має високу плинність кадрів, визначену на рис. 2.7 на рівні 18,2 %, але розширяє штат працівників, що дозволяє утримувати кадровий потенціал, $I_5 = 1 - 0,182 = 0,818$

6. Партнерсько-інфраструктурний потенціал: підприємство активно розвиває міжнародні зв'язки (послуги з роумінгу), мережу 5G, GPON, охоплює приблизно 80 % території України, окрім тимчасово окупованої, $I_6 = 0,8$

7. Фінансово-економічний потенціал: підприємство є прибутковим, постійно зростає дохід від реалізації послуг зв'язку. Максимальний обсяг доходів за надані електронні комунікаційні послуги в 2024 році складав 109,5 млрд грн,

при доходах ПрАТ «ВФ Україна» в обсязі 22,674 млрд грн, відповідно, $I_7 = 22,6744 / (109,5 / 3) = 0,621$

Проведемо розрахунок інтегрального показника стратегічного потенціалу в табл. 3.6, а оцінювання результатів в табл. 3.7

Таблиця 3.6 – Інтегральний показник стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна»

Показники	Груповий	Вага	Інтегральний
Інноваційно-технологічний потенціал	0,7769	0,25	0,194
Цифрова трансформація управління	0,75	0,15	0,113
Якість обслуговування клієнтів	0,78	0,15	0,117
Маркетинговий потенціал	0,666	0,15	0,100
Кадровий потенціал	0,818	0,10	0,082
Інфраструктурний потенціал	0,8	0,10	0,080
Фінансово-економічний потенціал	0,621	0,10	0,062
Інтегральний показник	—	—	0,748

Таблиця 3.7 – Інтерпретація результатів оцінювання рівня стратегічного потенціалу для ПрАТ «ВФ Україна»

Показники	Характеристика стратегічного потенціалу
0,85 – 1,00	Високий стратегічний потенціал – компанія здатна до стійкого розвитку та інноваційного лідерства
0,65 – 0,84	Достатній потенціал – стабільна конкурентна позиція, потребує модернізації окремих напрямів
0,45 – 0,64	Середній рівень – наявні ризики втрати конкурентоспроможності
< 0,45	Низький потенціал – стратегічна нестійкість, потреба у трансформації

Отже, за цією моделлю стратегічний потенціал ПрАТ «ВФ Україна» можна оцінити на рівні 0,748 (або 74,8 % від максимального можливого). За табличною шкалою він потрапляє в діапазон 0,65–0,84, має достатній рівень потенціалу, що підтверджує наявність стабільної конкурентної позиції, але з потребою вдосконалення окремих напрямів.

За проведеними розрахунками визначимо графічну модель стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» (рис. 3.6).

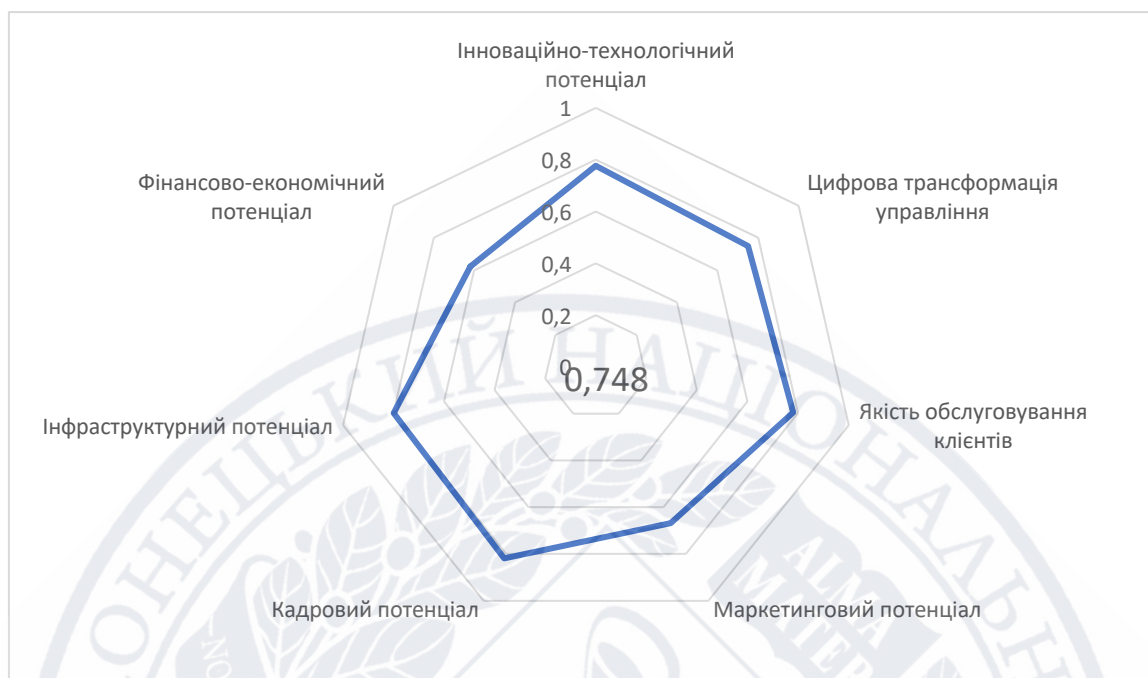


Рисунок 3.6 – Графічний профіль стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна»

Середній показник всіх складових профілю стратегічного потенціалу дорівнює 0,748 балів, які можуть визначати розмір стратегічного потенціалу підприємства.

Таким чином, стратегічний потенціал ПрАТ «ВФ Україна» формується на основі взаємодії ресурсно-інноваційних, кадрових, технологічних та маркетингових чинників, які узгоджуються з сильними сторонами компанії та наявними ринковими можливостями. Це забезпечує її здатність не лише утримувати лідерські позиції на ринку послуг зв'язку, а й розвиватися у напрямі цифрової трансформації та інтеграції у глобальний інформаційний простір.

Висновки до розділу 3

У даному розділі проведено прикладне дослідження механізм формування стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна». Досліджено основні показники

ПрАТ «ВФ Україна» у порівнянні зі станом національного ринку. Розрахунки дозволяють зробити висновок, що компанія займає провідні позиції за мобільним зв'язком та міжнародним роумінгом, зберігаючи стійку конкурентоспроможність і високу частку ринку у ключових сегментах галузі.

ПрАТ «ВФ Україна» як один із ключових операторів на телекомунікаційному ринку України, забезпечує понад 14 % загальних доходів галузі та понад 27 % ринку мобільного зв'язку. Також воно є лідером в сегменті 4G та міжнародного роумінгу, що підтверджує високий рівень цифрової інфраструктури та міжнародної інтеграції. Високий ARPU вказує на ефективну клієнтську політику та збалансовану структуру доходів, орієнтовану на користувачів із підвищеною цінністю. Водночас сегмент фіксованого Інтернету залишається потенційною зоною росту, де компанія може розширити присутність через синергію мобільних і фіксованих сервісів.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ПрАТ «ВФ Україна» має потужний стратегічний потенціал, який ґрунтується на високій якості послуг, розвиненій інфраструктурі та міжнародній підтримці бренду Vodafone. Наявність масштабної клієнтської бази та потужної технічної інфраструктури створює базу з подальшим впровадженням технологій 5G, IoT і цифрових платформ самообслуговування.

Сформовано карту стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна», що формується на основі взаємодії ресурсно-інноваційних, кадрових, технологічних та маркетингових чинників, які узгоджуються з сильними сторонами компанії та наявними ринковими можливостями. Це забезпечує її здатність не лише утримувати лідерські позиції на ринку послуг зв'язку, а й розвиватися у напрямі цифрової трансформації та інтеграції у глобальний інформаційний простір.

Визначено графічну модель стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» на рівні 0,748 (або 74,8 % від максимального можливого), що характеризується як достатній, і підтверджує наявність стабільної конкурентної позиції, але з потребою вдосконалення окремих напрямів.

ВИСНОВКИ

Сутність стратегічного потенціалу полягає у його інтегральному характері, багатовимірності та динамічності. Він поєднує наявні ресурси та компетенції з можливістю їх ефективного використання і розвитку у майбутньому, виступаючи основою для формування стійких конкурентних переваг. Стратегічний потенціал визначає здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, впроваджувати інновації, реалізовувати стратегічні цілі та забезпечувати довготривалу ефективність.

Розвиток стратегічного потенціалу здійснюється через поєднання наявних ресурсів і їхніх комбінацій, які здатні забезпечити підприємству стабільний рівень конкурентоспроможності у довгостроковому періоді. Саме стратегічний потенціал визначає здатність організації зберігати та зміцнювати позиції на ринку, формувати конкурентні переваги та просувати свою продукцію на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Сучасні тенденції у світовій практиці формування стратегічного потенціалу підприємства зумовлюють необхідність переосмислення його структури та механізмів розвитку. Цифрові технології, сталий розвиток, інноваційні бізнес-моделі, розвиток людського капіталу та глобалізаційні процеси визначають ключові напрями трансформації потенціалу, роблячи його більш гнучким, мобільним і багатовимірним.

Сучасні моделі формування стратегічного потенціалу у цифровій економіці та глобалізації характеризуються мультидоменністю, орієнтацією на мережеві ресурси, сильним акцентом на даних і інноваціях, а також інтеграцією соціально-екологічних вимірів. Ефективна реалізація цих моделей має спиратись на системний підхід, кількісні і якісні методики оцінки та розвитку управлінських практик, що здатні оперувати у високодинамічних і взаємопов'язаних контекстах сучасного бізнесу.

Міжнародна компанія Vodafone є однією з найбільших телекомунікаційних в світі, за рейтингом Brand Finance в 2017 році він оцінювався в 21,8 мільярдів дол. США.

Аналіз структури виручки ПрАТ «ВФ Україна» за період 2020-2024 років відображає стабільне зростання ключових фінансових показників. Найбільшу частку протягом усього досліджуваного періоду займає виручка від мобільних абонентів: з 73,2% у 2020 році вона щороку зростає і у 2024 році становить 83,8%. Це свідчить про стійке зростання попиту на мобільні послуги та ефективні маркетингові стратегії щодо розширення клієнтської бази.

Аналіз діяльності компанії у 2025 році свідчить, що головні зусилля були спрямовані на відновлення пошкоджених мережевих об'єктів, зокрема на деокупованих територіях, підвищення стійкості мережі до умов блекаутів, при збереженні якості послуг і впровадження інноваційних технологій, таких як швидкісний оптичний Інтернет.

У період 2021–2025 років ПрАТ «ВФ Україна» мало статус лідера телекомунікаційного ринку, зберігши ефективність управління, інноваційну динаміку та стратегічну гнучкість. Компанія не лише адаптувала бізнес-процеси до умов воєнного стану, але й сприяла формуванню нової архітектури цифрової економіки України, заснованої на принципах стійкості, прозорості та технологічного розвитку.

З 2023 році ПрАТ «ВФ Україна» здійснює масштабну програму модернізації та відновлення критичної телекомунікаційної інфраструктури, що стало одним із ключових чинників в умовах війни підтримання стійкості національної системи зв'язку. Обсяг інвестицій у критичну інфраструктуру становив 5,7 млрд грн, що на 58% є більшим за рівень 2022 року (3,6 млрд грн). Така динаміка свідчить про стратегічну спрямованість компанії на посилення технічної надійності, енергетичної автономності та розширення цифрового покриття.

Тривалість й інтенсивність бойових дій в Україні визначають особливості та перспективи розвитку потенціалу ПрАТ «ВФ Україна». До складу впливових галузевих факторів відноситься як масштабне пошкодження інфраструктури; допомога з відновлення мереж з боку держави та від міжнародних організацій; міграційні процеси, швидкість відтоку абонентів за кордон, та використання міжнародного роумінгу від бренду Vodafone в ЕС.

Загалом, у 2023–2024 роках український ринок зв'язку демонструє структурну трансформацію у бік цифровізації, модернізації технологій та підвищення якості послуг. Лідером за темпами розвитку є сегмент фіксованого Інтернету, тоді як фіксований голосовий зв'язок продовжує скорочення. Мобільний зв'язок стабільний, але поступово зсувається в бік інноваційних форматів використання даних. Ріст поштових відправлень підтверджує взаємозалежність телекомунікаційної та цифрово-логістичної інфраструктури, що є ключовим чинником економічного відновлення України в умовах цифрової трансформації.

У 2022–2024 роках ринок зв'язку України характеризується високими темпами зростання та структурною модернізацією. Його розвиток зумовлений цифровізацією послуг, відновленням інфраструктури та розширенням логістичних можливостей поштового сектору. Водночас поступове зниження частки електронних комунікацій у структурі ринку свідчить про інституційне зміцнення суміжних галузей, які формують єдиний цифрово-комунікаційний простір. Така тенденція відповідає світовим трендам конвергенції телекомунікацій, ІТ та поштово-логістичних послуг у межах єдиної цифрової екосистеми.

Досліджено основні показники ПрАТ «ВФ Україна» у порівнянні зі станом національного ринку (табл. 3.3). Розрахунки дозволяють зробити висновок, що компанія займає провідні позиції за мобільним зв'язком та міжнародним роумінгом, зберігаючи стійку конкурентоспроможність і високу частку ринку у ключових сегментах галузі.

ПрАТ «ВФ Україна» як один із ключових операторів на телекомунікаційному ринку України, забезпечує понад 14 % загальних доходів галузі та понад 27 % ринку мобільного зв'язку. Також воно є лідером в сегменті 4G та міжнародного роумінгу, що підтверджує високий рівень цифрової інфраструктури та міжнародної інтеграції. Високий ARPU вказує на ефективну клієнтську політику та збалансовану структуру доходів, орієнтовану на користувачів із підвищеною цінністю. Водночас сегмент фіксованого Інтернету

залишається потенційною зоною росту, де компанія може розширити присутність через синергію мобільних і фіксованих сервісів.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ПрАТ «ВФ Україна» має потужний стратегічний потенціал, який ґрунтується на високій якості послуг, розвиненій інфраструктурі та міжнародній підтримці бренду Vodafone. Наявність масштабної клієнтської бази та потужної технічної інфраструктури створює базу з подальшим впровадженням технологій 5G, IoT і цифрових платформ самообслуговування.

Сформовано карту стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна», що формується на основі взаємодії ресурсно-інноваційних, кадрових, технологічних та маркетингових чинників, які узгоджуються з сильними сторонами компанії та наявними ринковими можливостями. Це забезпечує її здатність не лише утримувати лідерські позиції на ринку послуг зв'язку, а й розвиватися у напрямі цифрової трансформації та інтеграції у глобальний інформаційний простір.

Визначено графічну модель стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» на рівні 0,748 (або 74,8 % від максимального можливого), що характеризується як достатній, і підтверджує наявність стабільної конкурентної позиції, але з потребою вдосконалення окремих напрямів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Balan V. Fuzzy approach to assessing the strategic potential of a dairy processing enterprise [Нечіткий підхід до оцінювання стратегічного потенціалу молокопереробного підприємства]. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 3 (71). С. 115–129.
2. Азаренков Г.Ф., Каткова К.В. Ключові компетенції промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск 17. С. 83–86 URL: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/17.pdf
3. Азарова А.О., Антонюк О.В. Математичні моделі та методи управління стратегічним потенціалом підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2012. 168 с.
4. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка*. Частина II: зб. наук. пр. Вип. 4 (40). 2007. С. 20–28.
5. Білявський В.М. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля*. 2012. № 2, ч. 2. С. 30–35.
6. Бойда С.В. Напрями удосконалення формування та реалізації стратегічного потенціалу деревообробних підприємств Чернівецької області. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 19. С. 80–84.
7. Боковець В.В. Особливості стратегічного потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2019. № 1. С. 9–16.
8. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. 2-ге вид., виправ. і допов. Київ: Центр навч. літ., 2004. 400 с. http://books.zntu.edu.ua/book_info.pl?id=76275.

9. Воронько-Невіднича Т.В., Баган Н.В., Баган М.В., Діденко С.М., Дробязко А.О. Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 4. С. 82–86.
10. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 224 с.
11. Герасимчук О.В. Стратегії управління ресурсним потенціалом підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31 (70), № 1. С. 109–114.
12. Горбань В.Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства. URL: <http://intkonf.org/gorban-vb-upravlinnya-strategichnim-potentsialom-mashinobudivnogo-pidpriemstva>
13. Гращенко І.С., Хіміч Г.О., Хіміч В.А. Економічна сутність категорії "стратегічний потенціал підприємства". *Агросвіт*. № 3, 2013 URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2013/11.pdf
14. Гросул В.А. Основні підходи до визначення поняття "потенціал" підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. Х.: ХДУХТ, 2008. Вип. 2 (8). 165 с.
15. Гусєва О. Ю., Хлевицька Т. Б. Оцінка відповідності стратегічного потенціалу телекомунікаційного підприємства його конкурентній стратегії. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 22–28.
16. Дацюк-Томчук М., Борисюк О. Особливості і принципи формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах неоіндустріального суспільства. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовт. 2020 р.). Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. 754 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18881/1/56-58.pdf>
17. Довгаль О.В. Механізм ефективного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 5. С. 20–22.

18. Дорошук Г.А., Граціотова Г.О. Формування та оцінка потенціалу стратегічних змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 191–197.
19. Забуранна Л.В., Нідзельська Т.Л. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 142–150.
20. Залуцька Х.Я., Гнат І.А. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 353–359.
21. Звіт про управління ПрАТ «ВФ Україна» за 2024 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/okremii-zvit-pro-upravlinnya-prat-vf-ukraina-za-2024rik.pdf>
22. Кібук Т.М. Визначення алгоритму управління стратегічним потенціалом підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 415–419.
23. Клімова О.І. Системні елементи розвитку стратегічного потенціалу промислових корпорацій. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2, ч. 1. С. 106–110.
24. Коноплянко Д. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-89>
25. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2021 № 20. С. 51-55
26. Левицький В.О. Формування ефективної системи управління стратегічним потенціалом підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 3. С. 100–106.
27. Лизунова Е. Н., Ганцура А. В. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні*

економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 97–100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_9_24

28. Маковецька І.М., Байдін М.В. Управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Національні інтереси України* : наук.-практ. журн. 2025. № 5. С. 906–915.

29. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Регіональна економіка*. 2012. № 1. С. 91–97.

30. Мініна О. Проблеми побудови стратегії підприємства в сучасних українських реаліях. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3. С. 81–88.

31. Нідзельська Т.Л. Формування результативної системи управління розвитком стратегічного потенціалу підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 534–536.

32. Окрема фінансова звітність ПрАТ «ВФ Україна» відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року та звіт незалежного аудитора URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/okrema-finansova-zvitnist-prat-vf-ukraina-za-2024rik.pdf>

33. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 308—313. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-45>

34. Отенко І.П., Даневич О.С. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. *Бізнес-інформ*. 2014. № 9. С. 302-307

35. Павлов К.В., Павлова О.М., Шостак Л.В., Романюк Д.А. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна*. Серія "Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм". 2021. № 14. С. 90—95. DOI: 10.26565/2310-9513-2021-14-09

36. Паляниця С. Розвиток інтелектуального потенціалу переробних підприємств як складова підвищення конкурентоспроможності. *Вісник*

Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2024. № 2. С. 213–218.

37. Перевузняк Т.М., Максименко Д.В. Формування стратегічного потенціалу підприємства. *Міжнародний науковий журнал "ОСВІТА І НАУКА"*. 2019. Випуск 1(26). С. 221-225.

38. Портер М. Конкурентна перевага / переклад з англ. Київ: Наш формат. 2019. 624 с.

39. Потрашкова Л.В. Оцінювання потенціалу підприємства за допомогою імітаційного моделювання. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 351–357.

40. Прожога І.В., Матвієвський О.М. Комплексний підхід до процесу формування конкурентної стратегії підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 3. С. 46–48.

41. Пульча Д.О. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. *Economic journal Odessa polytechnic university*. №3(29), 2024 URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/46.pdf>

42. Романенко О. О. Методичний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4. С. 102–107.

43. Сумець О.М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства: навч. посіб. Харків: Планетапрінт, 2016. 288 с. URL: <https://kh.maup.com.ua/wp-content/uploads/2016.pdf>

44. Сумець О.М., Власовець В.М. Стратегії управління бізнесом: навч. посіб. Харків: Планета-Прінт, 2018. 120 с. URL: <https://kh.maup.com.ua/wpcontent/uploads/2018.pdf>

45. Таранич О., Бурківська Т. Роль інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2024 Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-31>

46. Толстая Н.В. Сутність науково-методичних підходів щодо управління стратегічним потенціалом харчових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 12. С. 345–349.

47. Хачатрян В.В. Зовнішнє середовище реалізації підприємницького потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 268–272.

48. Черепанова В.О., Солодовнікова Т.В., Мосійчук Н.В. Сучасні підходи до формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 5, ч. 1. С. 4–6.

49. Чупріна М.О., Андрійчук Б.М. Вдосконалення аналітичної складової системи управління стратегічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 582–585.

50. Шеремет О. О., Шульган О. Л. Сутність та складові стратегічного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024, 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3636/3671>

51. Фещур Р.В., Бортновська О.Б. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2007. № 606. С. 113—118.

52. Шкурат М.Є., Юздепська А.А. Аналіз трансформації бізнес-процесів міжнародної компанії. *Бізнес-інформ*. 2024. Випуск 4. С.12-18. DOI: 0.32983/2222-4459-2024-4-12-18

53. Щербюк В.О., Шкурат М.Є., Таранич О.В. Управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіка і організація управління: Збірник наукових праць*. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2025. Вип. 4 (60).

ДОДАТКИ