

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Вдосконалення механізму забезпечення конкурентоздатності
ПрАТ «Київстар»

Виконав: студент 2 курсу групи 8.0721
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та
страхування, освітня програма фінанси і кредит

І.О. Трегубов

Керівник д.е.н., проф., Кушнір С.О.

Рецензент к.е.н., проф., Кущик А.П.

Запоріжжя – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Освітній рівень магістр
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Освітня програма фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ А.П. Кущик

« ____ » _____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Трегубову Ігорю Олександровичу

1. Тема роботи: «Вдосконалення механізму забезпечення конкурентоздатності підприємства ПрАТ «Київстар»
керівник роботи: Кушнір Світлана Олександрівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 09 червня 2022 р. № 642-с.
2. Строк подання студентом роботи: 14 листопада 2022 р.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПрАТ «Київстар», а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити основи конкурентоздатності підприємства, методичні підходи для оцінки конкурентоздатності, підходи забезпечення вдосконалення конкурентоздатності; провести оцінку фінансового стану ПрАТ «Київстар», оцінку конкурентоздатності підприємства; запропонувати заходи для підвищення конкурентоздатності підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 15 рис., 29 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Кушнір С.О., д.е.н., проф.	8.08.2022 р.	8.08.2022 р.
2	Кушнір С.О., д.е.н., проф.	13.09.2022 р.	13.09.2022 р.
3	Кушнір С.О., д.е.н., проф.	04.10.2022 р.	04.10.2022 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.06.2022 р. – 30.07.2022 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2022 р. – 07.08.2022 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	08.08.2022 р. – 12.09.2022 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2022 р. – 3.10.2022 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	4.10.2022 р. – 17.10.2022 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	18.10.2022 р. – 1.11.2022 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	1.11.2022 р. – 13.11.2022 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	14.11.2022 р.	виконано

Студент _____ І.О. Трегубов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С.О. Кушнір
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.Ю. Кисільова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 97 с., 15 рис., 29 табл., 70 джерел, 3 додатки

Об'єктом дослідження є процеси підвищення, забезпечення та вдосконалення конкурентоздатності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади підвищення забезпечення конкурентоздатності на прикладі ПрАТ «Київстар».

Метою роботи є аналіз фінансових показників підприємствам на прикладі ПрАТ «Київстар», та розробка шляхів вдосконалення конкурентоздатності шляхом введення інновацій.

Завдання: 1) провести аналіз фінансових показників підприємства; 2) надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Київстар»; 3) розробити рекомендації щодо вдосконалення підвищення конкурентоздатності підприємства шляхом інновацій.

Методи дослідження: системний, загальнонауковий, узагальнення, порівняльний, комплексний підхід, кількісний аналіз, графічний, абстрактно-логічний, прогнозований метод.

Одержані результати та їх новизна: 1) проаналізовано загальне фінансове становище підприємства ПрАТ «Київстар»; 2) розроблено рекомендації щодо вдосконалення механізму конкурентоздатності підприємства на основі впровадження інновацій.

Практичне значення отриманих результатів. Проведене дослідження та отримані результати можна використати для покращення механізму та вдосконалення конкурентоздатності підприємства на основі інновацій.

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА,
ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ
КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ, ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ
КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ.

SUMMARY

Qualifying work: 97 p., 15 fig., 29 tab., 3 annex, 70 references.

The object of the study is the processes of increasing, ensuring and improving the competitiveness of the enterprise.

The subject of the study is the theoretical and practical principles of increasing competitiveness on the example of PJSC "Kyivstar".

The purpose of the work is to analyze the financial indicators of enterprises using the example of PJSC "Kyivstar", and to develop ways of increasing competitiveness through the introduction of innovations.

Tasks: 1) analyze the financial indicators of the enterprise; 2) provides the organizational and economic characteristics of PJSC "Kyivstar"; 3) develop recommendations for increasing the competitiveness of the enterprise through innovative activities.

Research methods: systematic, general scientific, generalization, comparative, complex approach, quantitative analysis, graphic, abstract-logical, prognostic method.

The obtained results and their novelty: 1) the general financial condition of PJSC "Kyivstar" was analyzed; 2) recommendations were developed for improving the mechanism of enterprise competitiveness based on the introduction of innovations.

Practical significance of the obtained results. The conducted research and obtained results can be used to improve the mechanism and increase the competitiveness of the enterprise based on innovations, branch of market research, which reveals the necessary consumer characteristics and terms of delivery of the product to the market to ensure its high demand.

The results of the research will be useful both for the heads of enterprises, and for representatives and managers of various companies, because the improvement of the competitive condition of the enterprise will increase the revenue to the budget and, as a result, will significantly improve the financial condition of the enterprise the

enterprise, enterprises, the state and competitiveness of the enterprise and the development of its enterprise against the background of the expansion of other enterprises.

COMPETITION, COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE,
ORGANIZATIONAL STRUCTURE, COMPETITIVENESS ASSESSMENT
METHODOLOGY, IMPROVING THE MECHANISM OF COMPETITIVENESS
BASED ON IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1.1 Теоретичні основи конкурентоздатності підприємства та їх суть.....	11
1.2 Методика дослідження та оцінювання конкурентоздатності підприємства	19
1.3 Методичні підходи до забезпечення конкурентоздатності підприємства	24
2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	30
2.1 Господарська-правова основа функціонування та загальна характеристика ПрАТ «Київстар».....	30
2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «Київстар»	36
2.3 Аналіз конкурентного рівня ПрАТ «Київстар»	54
3.1 Напрями та пропозиції покращення конкурентоздатності ПрАТ «Київстар».....	64
3.2 Обґрунтування доцільності пропозицій щодо впровадження технологій для вдосконалення механізмів конкурентоздатності компанії	74
3.3 Прогнозування показників діяльності ПрАТ «Київстар» враховуючи запропоновані інноваційні технології.....	78
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Конкурентоздатність підприємства та його продукція є вирішальним фактором успіху бізнесу на конкурентних ринках. Це багатогранна концепція, яка вимагає конкретних вимог споживачів щодо адаптації продукції до умов ринку, якості, технічних параметрів, економічності, естетики і навіть умов комерційного використання. (Ціни, умови доставки, поточні розпродажі, послуги). Споживання під час використання також є великою частиною конкурентоздатності продукту.

Іншими словами, конкурентоздатність означає поєднання споживчих властивостей і вартості продукту (ціни), які визначають ринок. У ньому всі товари на ринку перевіряються на соціальні потреби. Кожен покупець купує продукт, який найкраще відповідає його особистим потребам, купують той продукт, який найкраще відповідає суспільним потребам.

Конкурентоздатність продукту (тобто його потенціал для комерційно вигідної торгівлі на конкурентному ринку) можна визначити лише шляхом порівняння конкуруючих продуктів. Послуги або продукт, які надають телекомунікаційні компанії є мобільний зв'язок. Сучасний ринок мобільного зв'язку є одним із секторів економіки, що динамічно розвивається. Це є причиною стрімкого зростання кількості клієнтів, за участі яких необхідно забезпечити різноманітність послуг, рівень якості та виконання побажань і очікувань споживачів. У цій ситуації завдання оператора полягає не тільки в тому, щоб забезпечити необхідну якість обслуговування, але й знайти шляхи підтримки якості обслуговування в умовах жорсткої конкуренції. З цією метою оператори мобільного зв'язку розробляють нові методи підвищення якості та тривалості обслуговування клієнтів, впроваджують спеціальні програми лояльності та ефективні стратегії підтримки існуючих і нових послуг мобільного зв'язку. Дослідження в цій галузі вкрай необхідні для пошуку нових

напрямів розвитку мобільного зв'язку з огляду на соціальні можливості та існуючі тенденції ринку.

Мета дослідження полягає у вдосконаленні механізму забезпечення конкурентоздатності на ринку мобільно зв'язку, враховуючи особливості функціонування ринку мобільного зв'язку та конкурентоздатних провідних вітчизняних операторів. Досягнення зазначеної мети необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити поняття конкурентоздатності підприємства;
- проаналізувати існуючі методи та підходи підвищення конкурентоздатності на телекомунікаційному ринку;
- здійснити аналіз господарсько-фінансових показників діяльності ПрАТ «Київстар»;
- запропонувати політику розвитку ПрАТ «Київстар»;
- розробити прогноз грошових потоків підприємства при запровадженні інновацій для підвищення конкурентоздатності ПрАТ «Київстар».

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення механізму конкурентоздатності ПрАТ «Київстар» на основі прогнозу при запровадженні технології передачі даних за стандартами 5G.

Предметом дослідження є теоретико-математичні засади механізмів вдосконалення конкурентоздатності на ринку мобільного зв'язку.

Методами теоретико-методологічними та методичною основою дослідження стали сучасні теорії управління підприємством, монографії, публікації та науково-аналітичні розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем вдосконалення механізму конкурентоздатності. У процесі вирішення поставлених завдань у роботі використовується метод прогнозування. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства здійснено з використанням комплексного підходу, який використовують систему збалансованих показників. Оцінка конкурентних позицій компанії визначена засобами SWOT та SPACE-аналізу. Практична реалізація вдосконалення механізму

конкурентоздатності ПрАТ «Київстар» здійснена за засадах впровадження інновацій та прогнозу грошових потоків.

Практичне значення полягає у застосуванні до ПрАТ «Київстар» розроблення вдосконалення механізму конкурентоздатності за допомогою впровадженням інновацій та прогнозу, яка дозволить визначити оптимальні умови виведення на ринок нового виду послуг.

1 ТЕОРЕТИКА ТА МЕТОДИКА ОСНОВ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи конкурентоздатності підприємства та їх суть

В умовах змін у світовій економіці основними проблемами, які потребують вирішення, є відновлення економічного росту в різних країнах, що забезпечить стабільність і збалансованість суб'єктів на всіх рівнях ринкового середовища. При цьому однією з найважливіших категорій для вирішення цих завдань є конкурентоздатність і знання факторів, що на них впливають [1].

Конкурентоздатність є виключно ринковою категорією, яка визначає зовнішню ефективність функціонування різних цілей. Основним елементом терміну є «конкуренція», тобто «боротьба», «змагання» між юридичними або фізичними особами за покупця в розумінні жорсткого законодавства про конкуренцію. Тому в даному випадку досягти високого рівня конкурентоздатності для підприємства означає отримати певні економічні, фінансові, матеріальні чи технічні переваги над конкурентами [2]. Відкриття національних ринків, зняття торгових бар'єрів і, загалом, процеси глобалізації та інтернаціоналізації призвели до такої жорсткої конкуренції, що кожна компанія у світі повинна приділяти велику увагу своїй конкурентоздатності. На горизонті завжди є загрози у вигляді нових замінників, банкрутства постачальників, податкового законодавства, валютних курсів, глобальних криз тощо.

Конкурентоздатність підприємства досить складна характеристика, що виражає відмінність розвитку окремого підприємства від розвитку інших щодо задоволення потреб споживачів у товарах та ефективності виробничих операцій. Це насамперед галузь дослідження ринку, яка виявляє необхідні споживчі характеристики та умови доставки товару на ринок для забезпечення його високого попиту.

Конкурентоздатність – це здатність підприємства чи компанії витримувати конкуренцію порівняно із аналогічними об'єктами на ринку [3]. Дії та рішення, що здійснюються усередині компанії дають змогу виробляти товар, який буде конкурувати з національними та іноземними фірмами. Внутрішня ефективність відображає її зовнішню складову, тому що коли компанія раціонально використовує свої фінансові, матеріально-технічні, людські ресурси, має ефективну структуру управління тощо, вона зазвичай створює товари, які відповідають потребам ринку, і пропонує їх ринку через система персональних продажів.

На думку найкращих дослідників у галузі, найважливішими критеріями конкурентоздатності компанії є частка ринку та прибутковість [4]. Позитивна динаміка цих довгострокових показників свідчить про те, що продукція компанії є затребуваною, тобто конкурентоздатною, галузь, в якій працює компанія, зміцнюється на внутрішньому ринку або за кордоном. Однак за чіткого розуміння основних цілей свого бізнесу та критеріїв конкурентоздатності, компанії часто не знають, де шукати джерела зростання, і не досліджують, які фактори дадуть відчутний ефект, а вплив яких не слід враховувати зовсім. Крім того, перед обличчям змін бізнес-лідери дуже часто реагують на події, які вже відбулися, інтуїцією або найбільш очевидними короткостроковими рішеннями. Однак набагато ефективніше буде передбачити події, що впливають на бізнес, і заздалегідь розробити стратегію реагування на них, діючи активно. Тому компанії можуть не чекати змін, а розробляти та впроваджувати їх у спосіб, який відповідає їхнім інтересам.

Англійський вчений у галузі стратегічного аналізу Р. Грант запропонував найбільш повну систему джерел конкурентної переваги компанії. Одним із запропонованих ним підходів є розрізнення внутрішніх і зовнішніх джерел. Зовнішні джерела включають, наприклад, зміну смаків споживачів, появу нових товарів і послуг на ринку тощо [5]. Але щоб зовнішня зміна створила конкурентну перевагу, вона повинна мати різний вплив на компанії через їхні різні ресурси та компетентність або стратегічне позиціонування.

Загальноприйнятою думкою є те, що конкурентоздатність підприємства забезпечена тоді, коли існує певна конкурентна якісна перевага [6].

Характеристики внутрішнього середовища компанії, її ресурси та бізнес-процеси визначають характер та швидкість реагування на зовнішні зміни, тому якість внутрішнього середовища також призводить до підвищення або втрати конкурентоздатності. Слід зазначити, що продукт, який максимально відповідає потребам ринку, може виникнути лише за умови залучення до його створення та маркетингу партнерів-конкурентів, постачальників, посередників тощо. Підприємство є конкурентоздатним, якщо конкурентоздатні всі партнери, інакше неможливо вчасно отримати якісну сировину і матеріали за найвигіднішими цінами, забезпечити ефективну реалізацію товарів до закінчення періоду реалізації тощо.

Нижче наведемо визначення конкурентоздатності, які дали ще деякі відомі економісти в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення конкурентоздатності відомими економістами

Автор	Визначення конкурентоздатності
1	2
Майкл Портер	Конкурентоздатність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні із наявними на ньому товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин. Оцінка цієї властивості дозволяє виділити високу, середню та низьку конкурентоздатність.
Американські економісти Грейсон Дж.мл. та О'Делл К.	Конкурентоздатність – це здатність виробляти товари та послуги, які реалізуються на міжнародних ринках при одночасному підтриманні або підвищенні життєвих стандартів працівників рівних або більш високих, аніж у конкурентів.
Мігранян А.А	Конкурентоздатність – це результат впливу сукупності факторів конкурентного механізму, що виражається через ступінь необхідності та економічної ефективності продукції, що виготовляється або будь-якого суб'єкта господарювання (підприємства, галузі або економічної системи в цілому), що виробляє блага.
Фатхутнідов Р.А	В найбільш загальному контексті конкурентоздатність – це здатність об'єкта, що розглядається, конкурувати (управляти своїми конкурентними перевагами, вступати в суперництво) з аналогічними об'єктами на даному ринку в даний час.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Дьяченко А.В	Конкурентоздатність – «монопольне» володіння комплексом ресурсів, необхідних для виробництва найбільш прибуткових товарів і послуг, комплексом ресурсів, недоступних іншим в період, поки вони не стали загальнодоступними.

Джерело: складено на основі даних [7].

Узагальнюючи погляд на конкурентоздатність компаній, представлений різними авторами, можна зробити висновок, що конкурентоздатними можна вважати компанії, які ефективно працюють на ринку та пропонують споживачеві конкурентоспроможну продукцію.

Саме тому забезпечення конкурентоздатності підприємства є фінансовий механізм, який являє собою сукупність елементів, що регулюють процес прийняття рішень у фінансовій діяльності підприємства. Щоб цей механізм працював ефективно, кожен елемент повинен перебувати в постійному співвідношенні. На основі цього виділимо такі складові конкурентоздатності компанії які відобразимо на рис. 1.1.



Рис. 1.1 – Складові конкурентоздатності

Джерело: узагальнено автором на основі [8].

Кожна складова взаємопов'язана: безпека реалізується технічним регламентом, але організації повинні розуміти, що технічний регламент не дає гарантованих конкурентних переваг, тому що важлива також якість пропонованих послуг, оскільки клієнт завжди має вибір і може вибрати продукт

на більш вигідних умовах у аналогічних компаній. Це свідчить про те, що компанії важливо постійно підвищувати якість послуг та інші параметри, щоб зберегти конкурентоздатність на ринку.

На конкурентоздатність будь-якого підприємства можуть впливати зовнішні фактори та внутрішні фактори [9].

Розглядаючи зовнішні фактори, то тут можна розпочати із найближчого оточення бізнесу: конкуренти, споживачі, постачальники [10]. Саме з ними компанія стикається у своїй повсякденній роботі, що змушує її бути напоготові та відстежувати всі можливі ситуації. Зміни, що відбуваються у споживчому секторі можуть бути пов'язані зі зниженням купівельної спроможності (наприклад, в умовах кризи), з появою більш дешевих або якісних замінників, новою рекламною кампанією конкурента тощо. Загалом дії конкурентів можуть бути найнесподіванішими. При цьому компанія повинна враховувати не тільки наявних гравців, а й появу нових конкурентів або заміну продукції. Нові конкуренти зазвичай з'являються в галузях, які показують високу рентабельність за певний період і не мають чітко визначених лідерів – олігополії, монополії та великі компанії, з великою часткою ринку і продуктами, визнаними споживачами. І поява замінних товарів і послуг у 21 столітті інновацій та технологій не є несподіванкою для жодної галузі.

Зміни в зовнішньому середовищі можуть відбуватися не тільки в найближчому оточенні компанії, а й в інших сферах: економічна політика національної держави або держав компаній-партнерів, загальний стан світової економіки, кліматичні та екологічні зміни, демографічні структура та культурні цінності в країнах, де ведеться бізнес, тощо. Значення цих непромислових факторів не завжди є швидкими та передбачуваними для компаній, але це не робить результат їх зміни менш чутливим, а в деяких випадках просто величезними. Щоб зрозуміти всі загрози та можливості зовнішнього середовища, компаніям потрібен набір ефективних інструментів реагування.

Нині кооперація є загальновизнаним засобом конкуренції та виживання на ринку [11]. Водночас співпраця у світовій практиці часто призводить до

того, що бізнес-партнери об'єднуються і на ринку з'являється більш сильна та стійка компанія. Загалом злиття та поглинання у світовому масштабі – це, як правило, реакція компаній на кризи, що виникають та збільшення жорсткості конкуренції на ринку. Проте злиття і поглинання можуть використовуватися бізнесом, у тому числі малим та середнім, з метою форсованої зміни зовнішнього середовища, а не просто як реакція на події, що вже відбулися [12]. Якщо темпи зростання компанії знижуються, а внутрішні джерела для оптимізації та розвитку відсутні, злиття з конкурентом або його прийняття може стати найсильнішою рушійною силою для подальшого розвитку. Таким чином, сама компанія змінює структуру ринку, зменшується кількість гравців, змінюється характер конкуренції та ринкова влада окремих компаній, змінюються відносини з покупцями та постачальниками.

Однак не можна забувати, що стратегія злиття та поглинання має ряд недоліків [13]. Удосконалення діяльності може призвести до втрати гнучкості, ускладнення процесів розробки та прийняття рішень, надмірної диверсифікації та ослаблення синергетичних ефектів. Тому як альтернатива злиттю та поглинанню можуть стати широко поширені сьогодні стратегічні альянси – сучасна форма співпраці компаній. Крім того, що вони є альтернативою надмірній консолідації функцій, вони також ефективні, коли компаніям не потрібно об'єднуватися у всій сфері бізнесу, а лише в одній або кількох окремих сферах.

Окрім збереження гнучкості та незалежності партнерів, важливою перевагою альянсів порівняно зі стратегією злиття та поглинання є можливість об'єднання зусиль не двох, максимум трьох компаній, а необмеженої кількості [14]. В даний час в ряді секторів світової економіки створюються цілі мережі альянсів, які повністю змінюють характер конкуренції і перетворюють їх в олігополію або дуополію. Компанії, що знаходяться поза альянсами, обмежують свої можливості на ринку.

Бізнес-співпраця, як джерело зростання також впливає на внутрішнє середовище об'єднаних компаній. І як було сказано вище, внутрішні фактори

мають велике значення для забезпечення конкурентоздатності компаній, і лише оптимальне поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів, що реагує на нього, може мати позитивний ефект у довгостроковій перспективі [15].

Компанії, які приєдналися або увійшли в альянс, покращують свої внутрішні ресурси, методи управління та організаційні процеси, за допомогою таких можливостей отримують доступ до знань і технологій партнерів, спільної розробки інновацій, усунення дублювання діяльності, оптимізація операційної діяльності, обмін в різних областях тощо [16].

Як сказано було вище зміни внутрішніх факторів, крім зовнішніх джерел, дають додаткові конкурентні переваги. Нестабільності зовнішнього середовища та необхідності будувати конкурентоздатність бізнесу на основі внутрішніх ресурсів. Найважливішою сучасною характеристикою якості внутрішнього середовища компанії є доступність інформації. Інформація, створена самостійно або отримана компанією, яка дає змогу передбачати зміни, створювати інновації та приймати правильні стратегічні рішення, дає компанії конкурентну перевагу, яку вона прагне. У сучасності здатність створювати, ділитися, збільшувати знання та контроль над активами як основне джерело конкурентної переваги. Оскільки інформацію та знання, необхідні для створення конкурентної переваги, можна отримати в будь-який час і в будь-якому місці, менеджери повинні не давати відповіді, а ставити правильні запитання своїм співробітникам. Найефективніші стратегічні лідери повинні бути в змозі працювати з усіма співробітниками організації, щоб знайти способи поєднати основні ресурси, можливості та навички з відповідними можливостями для зростання [17].

Конкурентоздатність компанії, таким чином, на основі попередніх досліджень, пов'язана зі здатністю організації постійно покращувати свою позицію на ринку в довгостроковій перспективі, тоді як діяльність зосереджена на стратегічній програмі компанії та її повному виконанні враховує особливості соціально-економічного характеру.

Тому скомпонуємо всі отримані дані на основі зовнішніх та внутрішніх факторів в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Фактори впливу на конкурентоздатність підприємства

Конкурентоздатність підприємства	
Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Ефективність державного-правового механізму: – політична стабільність – дієвість законів – правове та нормативне забезпечення – банківське регулювання	– якість менеджменту – організаційна структура – функціональна спрямованість – інфраструктурне забезпечення комерційні зв'язки
Загальноекономічна ситуація: – стан суспільного виробництва – інвестиційний клімат – рівень доходів населення – податкова політика інфляція	– рівень техніки та технології на підприємстві – маркетингове забезпечення – система розроблення та впровадження нововведень – рівень організації виробництва система планування

Джерело: складено на основі даних [18].

Отже, виходячи з вищевикладеного, підвищення конкурентоздатності можна визначити як дії, спрямовані на досягнення конкурентної переваги компанії шляхом розробки ефективної стратегії покращення якості продукції або роботи компанії. Конкурентоздатність компанії оцінюється шляхом аналізу прибутків від продукції та послуг компанії та їх впливу на ринок. Досвід показує, що важливість прибутковості компанії полягає не лише в чистому прибутку, але й у досягненні її соціальних та економічних цілей. Успіх у бізнесі розглядається як винагорода за ефективність на конкурентному ринку. Отже, ефективні підходи до конкурентоздатності компанії безпосередньо впливає на результати її діяльності, а відтак і на успіх, що забезпечує досягнення головної мети існування будь-якої компанії – заробляння грошей, у тому числі зростання.

На завершення ми підсумуємо, що конкуренція є важливим двигуном, який сприяє розвитку бізнесу компаній і забезпечує їх прибутковість. На думку Анрі Файоля, конкурентоздатність – це поєднання організації шести основних

видів діяльності в наступних сферах: технічній, комерційній, фінансовій, безпековій, бухгалтерській та управлінській [19]. Водночас усі ці пункти є можливими, а часто й необхідними цілями для оцінки конкурентоздатності та напрямками впровадження змін.

1.2 Методика дослідження та оцінювання конкурентоздатності підприємства

Під час конкуренції постає проблема оцінки конкурентоздатності компаній, метою яких є з'ясування позитивних і негативних сторін їх діяльності та розробка відповідної стратегії забезпечення та зміцнення конкурентних переваг. Методи оцінки конкурентоздатності підприємства різноманітні, від простих, заснованих на обмежених знаннях і недостатньому фінансуванні, до найскладніших, що потребують значних витрат підприємства та висококваліфікованого персоналу, який вивчає конкурентоздатність [20].

Оскільки для оцінки конкурентоздатності компанії необхідно використовувати глобальний підхід, то можна згрупувати методи та відобразити в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи оцінки конкурентоздатності

Назва	Метод
Матричні методи	<ul style="list-style-type: none"> – матриця І. Ансоффа – матриця М. Портера – SWOT-аналіз
Індексовані методи	<ul style="list-style-type: none"> – визначення конкурентоздатності продукту – ефективність конкуренції – теорія рівноваги фірми та галузі – інтегральна оцінка
Графічні методи	<ul style="list-style-type: none"> – багатокутник конкурентоздатності – радар конкурентоздатності

Джерело: складено на основі даних [21].

Матричні методи оцінки конкурентоздатності компанії створюються за допомогою матриці – таблиці, в якій рядки і стовпці розташовані певними компонентами. Вони не дають оцінки конкурентоздатності компанії, але дають право проаналізувати окремі ланки бізнесу, ринкову позицію, бізнес-середовище та визначити основні напрями майбутнього розвитку. Він дає можливість отримання достовірної оцінки конкурентоздатності підприємства за наявності релевантної інформації та простий у застосуванні та визначення частки на ринку і темпів зростання на ринку компанії. Але його недоліками є не завжди об'єктивна характеристика конкурентоздатності за відносною часткою ринку та здійснення оцінки конкурентоздатності підприємства лише за двома характеристиками.

Індексні методи мають більш комплексний підхід оцінки конкурентоздатності компанії. Наприклад, теорія рівноваги фірми і галузі можна найбільш вдало застосовувати для підприємств, які працюють в галузі, де досягнуто піковий, або близький до того рівень конкуренції, технологічності та організації [22].

Графічні методи оцінки конкурентоздатності компанії дозволяють дуже легко визначити певні закономірності, які нелегко побачити в таблицях. Побудувавши багатокутники конкурентоздатності, можна визначити як сильні, так і слабкі сторони компанії [23].

При цьому, залежно від конкретного методу аналізу, застосування цих методів може включати як елементарні арифметичні дії, так і більш складні обчислення. Методи розрахунку поділяються на: спеціальні та загальні. Загальні методи оцінки конкурентоздатності включають належний аналіз відносних переваг компаній-конкурентів та метод самооцінки. Оцінка конкурентоздатності підприємства визначається певними методами в межах окремих сфер діяльності, а саме: інноваційної, маркетингової, фінансової.

Існують комплексні методи аналізу рівня конкурентоздатності, які зосереджені на аналізі всієї сукупності важливих частин діяльності компанії. Вітчизняні дослідники називають ці методи комплексними, оскільки вони є

найбільш мотивованими. Перевагою цих методів є отримання точної та актуальної інформації про конкурентоздатність компанії та вичерпного переліку відносних переваг. Негативна сторона полягає в тому, що існує велика невизначеність методів оцінки конкурентоздатності.

Інші методи оцінки конкурентоздатності базуються на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоздатними є ті компанії, де найкраще організовано діяльність галузей промисловості та послуг. Ресурси компанії значною мірою впливають на ефективність кожного підрозділу, тому цей підхід базується на оцінці ключових показників групи та критеріїв конкурентоздатності.

Усі методи оцінки конкурентоздатності поділяються на кількісні та якісні [24]. Якісні методи досить універсальні, оскільки їх можна використовувати для оцінки різних галузей діяльності підприємства. Методи суб'єктивної компетентності, засновані на професіоналізмі, мають бути інтегровані з кількісними методами оцінювання. Основною перевагою експертизи на рівні конкурентоздатності є її універсальність, оскільки вона незамінна у випадках, коли інші необхідні показники неможливо оцінити кількісно.

Тому вибір методу або методів залежить від мети дослідження. Їх найкраще застосувати до фірм, що працюють у галузях, де досягнутий або наближається до максимального рівня конкуренції, продуктивності та організації. Крім вибору методу за місцевістю та специфікою, слід пам'ятати, що найважливішу роль у пошуку відіграє достовірність і точність пошуку, яка забезпечується вибором кількох методів, комбінуванням і порівнянням результатів.

Оцінюючи конкурентоздатність підприємства, необхідно також виявити та відібрати конкурентів. Від того, наскільки правильно буде вирішена ця проблема, залежить об'єктивність подальших досліджень. Найчастіше помилки трапляються на початку пошуку, тому що суть поняття «конкурент» визначена погано. У класичному розумінні конкурент – це особа, група людей, компанія, які змагаються за досягнення ідентичних цілей, у прагненні володіти

однаковими ресурсами, активами, зайняти позицію на ринку [25]. На практиці існують два полярні підходи до цієї концепції, коли конкуренти об'єднують компанії та підприємства, які пропонують споживачам на одному ринку, у першому випадку товари подібного призначення (продукція, роботи, послуги, інформація), а у другому – товари, які мають схоже призначення. не тільки ідентичні, але й представлені в одній ціновій та якісній категорії і при цьому мають схожі споживчі характеристики. Основним критерієм вибору конкурентів є ринок, особливо потреби та побажання споживачів [26]. Якщо споживач, який бажає задовольнити свою потребу в тому чи іншому товарі, приходячи в магазин, розглядає вибір товару, порівнює його зі своїми фінансовими можливостями, бере до уваги всі марки, представлені на прилавку, можна вважати, що всі вони конкурують один з одним, незалежно від ціни чи якості.

Конкурентоздатність підприємства можна також визначити за допомогою такого показника [27]:

$$K_{3P} P = \sum a I * v J * K I J \rightarrow 1, \quad (1.1)$$

де $a I$ – питома вага i -го товару підприємства в обсязі реалізації за період, що аналізується, частки одиниць;

в J – показник значимості j -го ринку, на якому підприємство представляє свій товар;

$K I J$ – конкурентоздатність i -го товару на j -му ринку.

Питома вага i -го товару підприємства в об'ємі реалізації визначається за формулою:

$$a I = V I / V, \quad (1.2)$$

де $V I$ – обсяг реалізації i -го товару за період, що аналізується, тис. грн.;

V – загальний обсяг реалізації підприємства за аналогічний період, тис. грн.

Показником, який може відобразити результати конкурентної боротьби, є частка, яку компанія займає на ринку. Зазвичай таку частку від загального обсягу реалізації певного товару на ринку (у галузі, регіоні тощо) визначають за допомогою показника:

$$d J = Q I / \sum Q I J, \quad (1.3)$$

де $d I$ – частка j -го підприємства в загальній реалізації i -го товару;

$Q I$ – сума всіх продажів i -го товару на ринку;

$Q I J$ – продаж j -м підприємством i -го товару.

Для розуміння ролі компанії на ринку можна показати масштабування позиції підприємства залежно від розміру частки ринку, котру воно займає в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікація частки ринку яку займає підприємство

Частка на ринку у %	Роль компанії на ринку
Від 40 та вище	Лідер ринку
Від 20 до 40	Претендент на лідера ринку. Компанія має високу конкурентоздатність
Від 10 до 20	Послідовник. Компанія має низьку конкурентоздатність.
Менше 10	Компанія яка зайняла локальну нішу та не претендує на лідерство

Джерело: складено на основі даних [28].

Сьогодні за ринкових умов становлення та розвитку економічних відносин кожне підприємство стикається з проблемою оцінки своєї конкурентоздатності. Щоб зміцнити свою конкурентну позицію, кожна компанія повинна використовувати найефективніший метод оцінки та надавати дієві інструкції щодо вдосконалення. На даний час компанія, що працює на ринку, оцінка її конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Процес визначення сильних і слабких сторін компанії дає можливість максимізувати її діяльність і розкрити її прихований потенціал.

Тому методи, що базуються на економічних законах і часто реалізуються з комп'ютерних розрахунків, вони досить специфічні в тому сенсі, що їх використовують, коли метою всього дослідження є визначення рівня конкурентоздатності. Вони не завжди підходять для індивідуальних досліджень, особливо для порівняння невеликих фірм, а порівняння досить просте без математичних методів аналізу. Досить часто при оцінюванні конкурентоздатності загальна оцінка є скоріше узагальнюючим, ніж центральним чинником, оскільки основною метою є визначення позиції підприємства по відношенню до всіх конкурентів, а завданням керівництва є забезпечення конкурентної переваги, яка досягається через певні рішення, зміни та дії в компанії, щодо певних загроз, слабких місць і можливостей.

1.3 Методичні підходи до забезпечення конкурентоздатності підприємства

Методичні підходи до забезпечення конкурентоздатності компанії дають можливість визначити алгоритм зміцнення конкурентних позицій та реалізацію програм, спрямованих на створення конкурентних переваг на ринку. Підвищення конкурентоздатності компанії може бути за методом М. Портер в праці «Конкурентна стратегія», яка пропонує три «загальні стратегії» та за допомогою загальних виду підвищення конкурентоздатності представленою в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Загальний вид підвищення конкурентоздатності

Послідовність	План по підвищенню конкурентоздатності
1	2
1	Встановлення пріоритетної цілі для подальшого розвитку
2	Конкретизація встановлення цілі та виділення для неї загального часу
3	Стратегія реалізації цілі

Продовження таблиці 1.5

1	2
4	План дій
5	Створення організаційної структури плану
6	Визначення конкретного методу
7-8	Визначення загальних витрат та оцінювання ефективності плану

Джерело: складено на основі даних [29].

Етап перший ставить визначення та формує пріоритезація цілей, які формують концептуальний план процесу забезпечення реалізації програми конкурентоздатності. Визначені цілі мають відповідати кільком вимогам: вони повинні бути точними, вимірними, узгодженими, досяжними, обмеженими у часі та прописаними, крім того, вони мають враховувати вплив конкуруючих факторів, служити орієнтиром при визначенні форм та методів.

Етапом другий конкретизує ціль та скільки часу на неї може бути виділено для її реалізації.

Етап третій полягає у формулюванні стратегії реалізації програми, яка визначається комплексом узгоджених заходів щодо досягнення вже встановлених цілей підвищення конкурентоздатності.

Четвертий етап ставить ціль створення плану реалізації та повинен враховувати творчість та ініціативу, створення середовища, яке підтримує нові ідеї. Особлива уваги потребує робота, пов'язана з реалізацією плану. Така діяльність охоплює багато сфер і повинна бути поділена на категорії: організаційне, правове, кадрове, фінансове, матеріально-технічне, маркетингове, інформаційне забезпечення. Кожен із визначених типів завдань тісно пов'язаний з іншими типами. Тому при управлінні проектами необхідно використовувати поділ на ієрархічні підсистеми та компоненти.

П'ятий етап складається з двох основних завдань: централізувати нагляд за розробкою та виконанням програми, оперативне керівництво діяльністю на кожному етапі. Зворотний відлік до початку розробки структури та змісту

програми починається з моменту видання наказу бізнес-директора про створення робочих груп та координаційної ради, які є основними елементами організаційної структури управління планом, про підвищення конкурентоздатності компанії. Організаційна структура плану за для підвищення конкурентоспроможності, є не єдиним інструментом її структуризації [30].

Структурування плану підвищення конкурентоздатності є продукти, орієнтованою трикомпонентною включно обладнання, робота, послуги, інформація, а також є організація зв'язків і взаємозв'язків між елементами плану.

Якщо для плану підвищення конкурентоздатності продукту чи компанії обмежені ресурси та час, рекомендується розділити цілі програми на кілька частин. Серед цілей другого рівня – відповідний розподіл ресурсів для реалізації плану конкурентоздатності. Кожна встановлена ціль характеризується визначеними планами реалізації та списком членів команди програми, які відповідають за реалізацію цілей, розподілених за відділами [31].

Етап шостий представляє собою створення добірки прийнятних інструментів для оцінки готовності та досягнення поставлених визначених цілей. Найважливішими вимогами до методів і показників є повнота і наочність оцінки успішності програми та модернізації збору вихідних даних. Оскільки основною метою плану є підвищення конкурентоздатності, важливе місце серед цих методів займають показники та методи, які використовуються для оцінки конкурентоздатності компанії та його продукції.

Сьомий та восьмий етапи ставлять перед собою завдання визначення витрат на реалізацію плану та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів.

Повертаючись до початку пункту, де було згадано про метод М. Портер де він в праці «Конкурентна стратегія» висвітлив три «загальні стратегії» за яким можна підняти конкурентоздатність компанії, вони включають в себе: Управління витратами, диференціювання бренду, фокусування [32].

Управління витратами є однією із звичайних конкурентних стратегій компанії, яка полягає в орієнтації на лідируючі позиції в галузі (або великому сегменті ринку) за рахунок економії витрат на виробництво масової продукції.

Диференціювання бренду полягає в спрямуванні бізнесу компанії на створення унікальних у всіх відношеннях продуктів, які замовляє велика і достатня кількість споживачів.

Фокусування є загальною із конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності компанії, ігноруючи вимоги окремого сегмента без орієнтації на весь ринок.

Ці стратегії поєднують цілі, поставлені менеджерами для подолання стратегічного розриву, з конкурентними перевагами, завдяки яким компанія може їх досягти. Більш детальний опис стратегій за методами М. Портером показано в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Опис стратегій за методами М. Портером

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
Управління витратами	Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це дешевше». Маркетингові особливості: «розрахункові ціни, низькі витрати». Стандартизована продукція: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору. Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії». Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу, додатковий дохід за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку.	При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) поза межами підприємства – ризик втратити перевагу. Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва. Досягнення конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат.
Диференціювання	Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще». Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) – найкращі серед інших». Основа – різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо. Різноманітні інновації.	Привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції).
Фокусування	Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе». Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх». Спеціалізація на певну нішу: цільову групу покупців, сегменту регіону.	Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки беззбитковості»).

Джерело: складено на основі даних [33].

Останніми роками ретельно вивчаються наслідки використання загальних конкурентних стратегій, запропонованих містером Портером, в окремих секторах економіки в різних країнах світу. Практика довела правильність викладених теоретичних положень і дозволила організаціям досягти реальних конкурентних переваг завдяки стратегіям, визначеним у моделі Портера, використовуючи креативні методи навчання та використовуючи конкурентні переваги.

За результатами дослідження пропонується індивідуальна стратегія для кожної компанії, оскільки універсальної стратегії не існує. Дослідження згаданих дослідників присвячені загальному напрямку змін, вибору галузі, а не конкретним пропозиціям. Кожен метод має свої переваги та недоліки. Однак для компанії, яка вважає підвищення конкурентоздатності важливим у процесі інтернаціоналізації свого бізнесу, важливо використовувати методологічні підходи на цьому рівні оцінки, які найкраще підходять для розробки відповідних заходів, плану відповідно до реалізації обраної стратегії інтернаціоналізації. Крім того, розробка плану повинна враховувати галузеві особливості діяльності підприємств [34].

Висновки до розділу 1

Забезпечення конкурентоздатності по відношенню до глобалізації, інновацій, інформації та технологій стає для компаній дедалі складнішим завданням. Здатність передбачати зміни, ініціювати їх і швидко приймати ефективні стратегічні рішення є ключовим фактором для забезпечення лідерських позицій на ринку. Зміни можуть відбуватися у зовнішньому або внутрішньому середовищі компанії і можуть бути як джерелом, так і загрозою конкурентоздатності.

Наразі найефективнішими інструментами реагування на динаміку факторів зовнішнього середовища чи вимушені зміни є співпраця між

компаніями та злиття чи угоди. Ці дві зовнішні стратегії зростання широко використовуються компаніями та пропонують ряд переваг, необхідних для консолідації та лідерства на ринку.

Серед внутрішніх і зовнішніх джерел конкурентоздатності визначальну роль на даний момент відіграють фактори внутрішнього середовища підприємства. Якість, універсальність ресурсів, бізнес-процесів, здатність компанії створювати знання та інновації визначають, як швидко і ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Організація потенціалу усіх людських ресурсів компанії для створення знань та інновацій, що призводить до зростання вартості компанії, до зростання вартості бізнесу, та до зростання вартості компанії. Частка ринку яку займає компанія та прибутковість є ключовими показниками конкурентоздатності компанії.

2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Господарська-правова основа функціонування та загальна характеристика ПрАТ «Київстар»

ПрАТ «Київстар» є однією з найбільших телекомунікаційних компаній в Україні, основним видом діяльності якої є надання послуг мобільного зв'язку та широкосмугового Інтернету в Україні. На поточному етапі розвитку ПрАТ «Київстар» має достатні технічні можливості для надання якісних послуг передачі даних за мобільними та фіксованими технологіями, включаючи новітні формати 3G, 4G та тестування технології 5G. Кількість і розташування базових станцій мереж підприємства є в усіх містах та понад 28 тис. населених пунктів України.

За 20 років роботи в Україні ПрАТ «Київстар» внесено 50 млрд. грн., надходжень до державного бюджету у вигляді податків та обов'язкових платежів майже на 35 млрд. грн. Компанія забезпечила інвестиції в розвиток телекомунікаційної інфраструктури в Україні. Як національний оператор зв'язку, ПрАТ «Київстар» бере активну участь в модернізації телеком-індустрії України та пропонує інноваційні послуги.

Заснував компанію українець Ігор Литовченко у 1994 р. «Bridge» таку назву мала тоді компанія, а вже згодом перейменована на сучасний «Київстар». У 1997 р. в Україні була створена мережа мобільного зв'язку. Першим був представлений мобільний зв'язок, а через рік технологія мобільних коротких повідомлень (SMS). У 2000 р. компанія першим в Україні запропонувала своїм клієнтам послуги мобільного Інтернету, роумінгу та мобільного банкінгу, а також безкоштовні дзвінки у внутрішній мережі. У 2002 р. компанія отримала міжнародний сертифікат ISO 9001:2000 і 100% розповсюдився в усіх країнах Європи. У 2009 р. «Вимпелком» та «Київстар» об'єдналися в холдингову

компанію VimpelCom Ltd, пізніше перейменовану на VEON. Злиття Київстар і Beeline-Україна, яке розпочалося в 2010 р, завершилося в 2012 р. У 2015 р, після отримання необхідних ліцензійних документів, ПрАТ «Київстар» отримало можливість значно підвищити якість послуг, які надавалися технологіями 3G та 4G. У першому кварталі 2018 р. ПрАТ «Київстар» розпочало комерціалізацію технології 4G в Україні, а в 2019 р. розпочало тестування технології 5G [35].

ПрАТ «Київстар» наразі володіє декількома брендами Інтернет та мобільних провайдерів у Європі, Азії та Африці та належить VEON, одній з найбільших телекомунікаційних компаній Європи.

Загальна інформація ПрАТ «Київстар» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ПрАТ «Київстар»

Повна назва	Приватне акціонерне товариство "Київстар"
Скорочена назва	ПрАТ «Київстар»
ЄДРПОУ	21673832
Юридична адреса	Україна, м. Київ ,вул. Дегтярівська, буд. 53, 03113
Зареєстрований	Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація, 03.09.1997
КОАТУУ	8039100000 (ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ р-н)
Керівник:	Комаров Олександр Валерійович
Електронна поштова адреса:	info@kyivstar.net

Джерело: складено на основі даних ПрАТ «Київстар» [36].

ПрАТ «Київстар» прагне покращувати життя людей, надаючи якісні послуги зв'язку, засновані на цінностях простоти, інновацій та вдосконалення. Основною досліджуваною галуззю компанії є надання телекомунікаційних послуг, зокрема бездротових телекомунікаційних послуг і кабельних телекомунікаційних послуг. Допоміжними напрямками діяльності ПрАТ«Київстар», якими компанія може займатися відповідно до законодавства, є будівництво, ремонт, продаж телекомунікаційного обладнання, оптова та роздрібна торгівля побутовою технікою та електронним обладнанням, надання

послуг з ремонту, обслуговування, інформаційне забезпечення та інформаційні послуги, ринкові, та соціальні дослідження.

Структура управління ПрАТ «Київстар» має вигляд, який наведено у табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Управління ПрАТ «Київстар»

Президент компанії		
Управління з маркетингу	Департамент з корпоративних зв'язків	Управління з розвитку нових напрямів компанії
Управління проектами розробки діджитал продуктів	Управління технічним штатом	Бізнес-підрозділ корпоративного ринку
Управління персоналом	Управління з корпоративної стратегії	Управління фінансами
Департамент регулярного забезпечення	Управління з роздрібного продажу	Департамент правового забезпечення

Джерело: складено на основі даних ПрАТ «Київстар» [37].

Компанія характеризується лінійною організаційною структурою функціонального типу, схематично зображеною на табл. 2.2. Тобто співробітники компанії поділяються на відділи, департаменти та функціональні відділи. На кінець 2020 р. загальна чисельність працівників ПрАТ «Київстар» становила 4000 особи. Варто відзначити високий рівень професіоналізму та кваліфікації співробітників компанії, в основному представлений відсотком висококваліфікованих працівників більш ніж 90%, на фоні цього компанія постійно запускає спеціальні курси, тренінги та організацію конференцій для вдосконалення професійних навичок і підвищення рівня міжгрупової взаємодії між командами інших відділів [38].

На даний час основною діяльністю ПрАТ «Київстар» є послуги Інтернету та стільникового зв'язку. Завдяки підвищенню якості послуг, що надаються, розширенню зони покриття та збільшенню кількості абонентів, які перейшли з 3G на 4G, становить на кінець 2021 р. 11,6 млн. користувачів. Цей напрямок. ПрАТ «Київстар» як і раніше займає лідируючі позиції серед вітчизняних

операторів зв'язку, тому слід зазначити, що напрямок діяльності компанії характеризується високою результативністю.

Забезпечення надійного доступу до Інтернет-послуг – для Інтернет-провайдера це означає динамічне розширення бази користувачів компанії. Ефективність маркетингової стратегії компанії в цьому напрямку наголошує на створенні збалансованої товарної політики та інтегрованих пропозицій для споживачів (сучасне поєднання Інтернету та телебачення з певною знижкою).

У рамках огляду основних послуг та напрямів діяльності ПрАТ «Київстар» варто розглянути питання забезпечення якості наданих послуг мобільного та інтернет-зв'язку. Він повинен відповідати затвердженим державним і промисловим стандартам. Якщо поглянути на ПрАТ «Київстар», то можна побачити, що результати, досягнуті у 2021 р. за якістю наданих послуг, повністю відповідають існуючим стандартам. Зокрема, в Україні відсоток неуспішних міжміських викликів 6,81% (критерій, не більше 10%) відсоток неуспішних міських викликів 4,48% (критерій, не більше 5%). Крім того, також висвітлюємо вимірювання широкосмугового зв'язку для пропонованих послуг Інтернету. Середня швидкість передачі даних у 2021 р. – 20843 кбіт/с (критерій < 20000). Таким чином, можна встановити, що компанія має високий рівень мобільних та інтернет-послуг [39].

У сфері телекомунікацій, діяльності ПрАТ «Київстар», все більше постає питання захисту персональних даних, які стосуються не тільки особистих документів, а й банківських даних та інших конфіденційних персональних даних. Щоб захистити своїх споживачів та запобігання незаконним порушенням інформаційної безпеки, ПрАТ «Київстар» розробило та затвердило спеціальний кодекс поведження з персональними даними на корпоративному рівні, який є додатковим правовим захистом. У цьому документі визнаються переваги захисту прав і свобод персональних даних над бізнес-інтересами та висвітлюються етичні принципи та правові проблеми, які виникають у зв'язку з такою взаємодією, які належним чином враховуються.

Одним з найважливіших факторів загальної характеристики підприємства є його прибутковість. Це найпоширеніший критерій ефективності та конкурентоздатності бізнесу. Тому нижче пропонується оцінка корпоративного управління в 2020 р. на основі ключових показників. При цьому варто відзначити позитивну динаміку прибутковості компанії.

ПрАТ «Київстар» особливо примітний тим, що в 2020 р. отримав високий показник доходу понад 25,158 млрд. грн. загалом індекс доходу зріс на 12,4% порівняно з попереднім періодом. Використання мобільного Інтернету користувачами послуг компанії зросло на 1,3% завдяки збільшенню широкосмугового зв'язку 4G і безлімітних пропозицій. Пропонуючи свій пакет послуг, компанія зафіксувала значне зростання кількості користувачів послуги бездротового Інтернету на 10,9%. Це завдяки запровадженню комплексних пакетів послуг, які пропонують споживачам низькі тарифи на вартість усіх послуг. Компанія займається різними видами діяльності, пов'язаними з імпортом та експортом товарів і послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Тенденція до зниження імпорту, незважаючи на значне зростання у 2020 р. У 2020 р. ПрАТ «Київстар» в основному імпортував продукцію з країн, як Китай, Литва та Гонконг. Експорт ПрАТ «Київстар» був у такі країни, як Грузія, Італія, Швеція.

В рамках цього блоку ми також пропонуємо врахувати ринкове середовище ПрАТ «Київстар», його основні характеристики та поточну позицію компанії на ринку. ПрАТ «Київстар» працює на ринку телекомунікаційних послуг, особливо у сфері мобільного зв'язку, де дуже високий показник місткості ринку через роль, яку відіграють гаджети в житті сучасної людини, особливо смартфони та інші мобільні пристрої, для повноцінного використання яких необхідний доступ до Інтернету та мобільних мереж. Сильний олігополістичний характер конкуренції на ринку, який в основному виражається в домінуючому становищі трьох основних компаній, такі як ПрАТ «Київстар», Vodafone Ukraine, ТОВ «Lifecell».

Додатково пропонуємо поглянути на дослідження компанії nPerf швидкості мобільного інтернету, яке зображено на рис. 2.1.

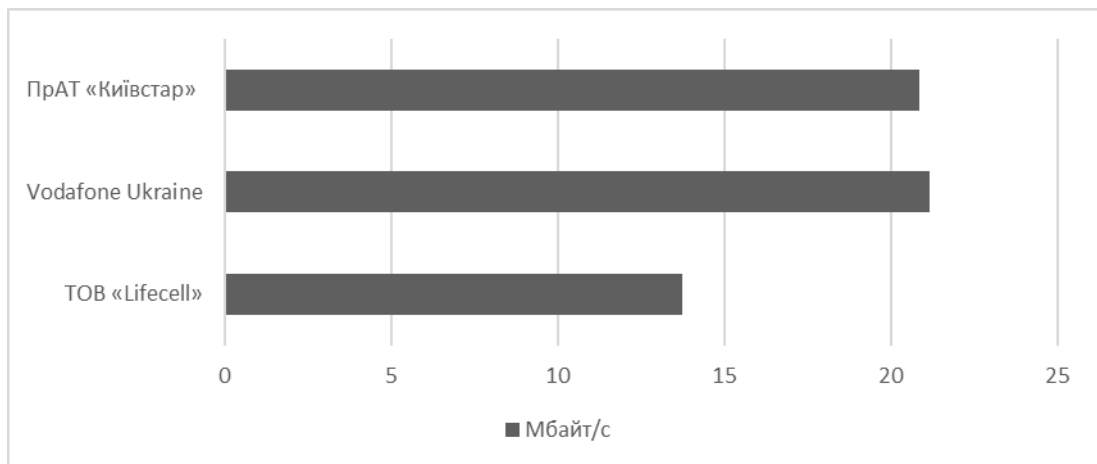


Рис.2.1 – Швидкість мобільного інтернету у Мбайт/с.

Джерело: побудовано автором на основі даних nPerf [40].

Дані показані на рис. 2.1 та 2.2 дають зрозуміти, що позиція ПрАТ«Київстар» є панівною. Тому, як компанія володіє практично половиною ринку навіть незважаючи на те, що швидкість 4G трішки менша, ніж у конкурентів. Це пояснюється особливостями цінової політики компанії для своїх користувачів, яка дозволяє залучати та утримувати більше абонентів.

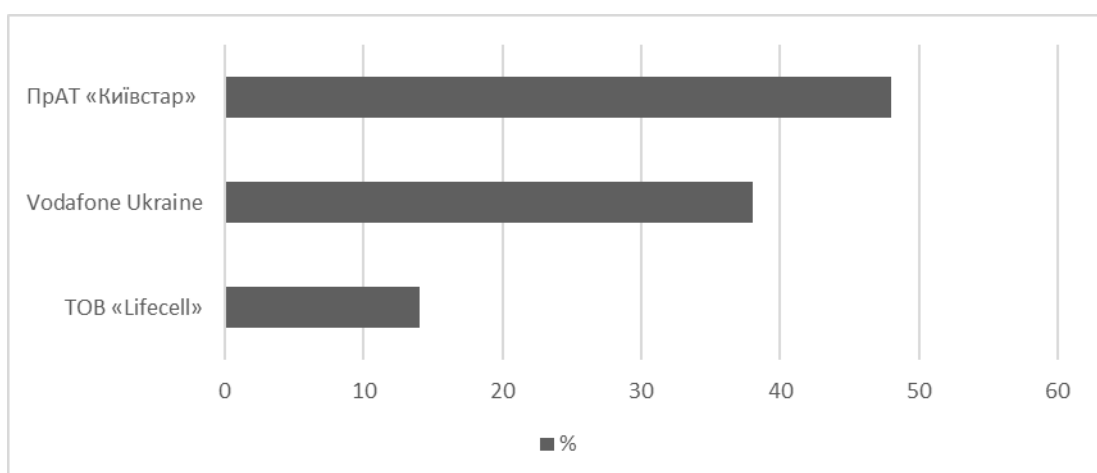


Рис. 2.2 – Розподіл ринку між компаніями операторами за кількістю абонентів, які користуються послугами.

Джерело: побудовано автором на основі даних [41].

ПрАТ «Київстар» – компанія, яка дотримується високих стандартів соціальної відповідальності, що проявляється не тільки в сучасній людиноорієнтованій кадровій політиці організацій, а й у лідерстві в сферах екології та громадської активності. Наприклад, компанія вірить у цінність безвідходного виробництва, коли немає паперового документообігу, а також компанія використовує програму «Green office». Якщо компанія поступово замінить енергоспоживаючі лампочки, то здійснить повну енергетичну модернізацію будівлі та транспортує більшу частину сміття до затвердженої спеціалізованої організації для збору, сортування та утилізації. ПрАТ«Київстар» також бере активну участь у започаткуванні, організації та участі в соціально-просвітницьких заходах, волонтерських акціях. ПрАТ«Київстар» переходить на програму Radar TECH, «Do your part», Kyivstar Business Hub.

Також «Київстар» проводить політику високоякісного обслуговування користувачів, що підтверджується ступенем покриття мережі Інтернет та мобільного зв'язку. Слід також зазначити, що компанія дотримується поставлених цілей, досягає їх за допомогою міцної організаційної структури, злагодженої роботи в корпоративній культурі та сильної соціальної відповідальності як перед абонентами – користувачами, так і перед співробітниками, від чого залежить успіх та конкурентоздатність компанії - сильна пропозиція медичного страхування для співробітників, бонуси, додаткові переваги, наприклад можливість дистанційної роботи [42].

2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ«Київстар»

Дослідженням та аналізом ринку мобільного зв'язку постійно займаються як вітчизняні та і зарубіжні науковці та практики, такі як: І. Булах [43], С. Воробієнко [44], С. Усик, С. Пономаренко [45], . Е. Голубицкая, Е. Кухаренко [46], В. Гранатуров, С. Воробієнко [47], О. Степаненко, С. Таракановський, М. Постолатій [48]. Вчені відмічають, що ринок мобільного зв'язку одна з галузей,

що найбільш успішно і динамічно розвивається, оскільки сучасний соціум не можливо уявити без цього засобом комунікації, технології якого дозволяють абонентам залишатися на зв'язку під час руху, вдома, на роботі, в транспорті, роумінгу.

Законом України «Про бухгалтерський облік і звітність в Україні» встановлено наступне: «Фінансова звітність підприємства не є комерційною таємницею, не є конфіденційною інформацією та не підлягає обмеженню доступу, крім випадків, встановлених законодавством. Компанії повинні надавати копії фінансової звітності та зведеної звітності юридичним особам та на вимогу фізичних осіб відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» [49].

М. П. Денисенко у статті «Заходи покращення фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання» робить таке твердження: «Фінансове становище підприємства, його конкурентоздатність та стійкість залежать від результатів виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Якщо виробнича і успішно виконуються фінансові плани, що позитивно вплине на фінансовий стан підприємства» [50]. Таким чином, можна логічно припустити, що конкурентоздатність підприємства і фінансове становище є взаємозалежними факторами, які безпосередньо залежать один від одного. Стабільність фінансового становища компанії, і, навпаки, фінансова ситуація свідчить про міцність компанії і є результатом грамотного та вмілого управління факторами, що визначають результат фінансового зростання компанії та її діяльності.

Тому проблема забезпечення стабільно високої конкурентоздатності підприємства не може бути здійснена виключно шляхом ретельного розгляду науково-методичних підходів до визначення цієї категорії та її реальної економічної сутності. В той же час, не можна обмежуватися виключно використовуваними методами оцінки цього показника. Тому розробка ефективних рекомендацій щодо підвищення поточного рівня конкурентоздатності компанії вимагає, перш за все, всебічного та різнобічного

аналізу всіх функціональних і фінансових частин бізнесу, починаючи з основних засобів і закінчуючи показниками прибутковості. Метою проведення комплексного аналізу фінансових показників ПрАТ «Київстар» є об'єктивна оцінка поточного стану досліджуваного підприємства, його відповідність наявному фінансовому потенціалу, визначити ключові «точки впливу» на поточну економічну та фінансову ситуацію та рівень прибутковості підприємства. Виявлення резервів підвищення рівня конкурентоздатності в поточних умовах господарювання та можливих «точок зростання» ПрАТ «Київстар» у довгостроковій перспективі.

Для початку проаналізуємо поточні показники фінансового стану компанії. Визначимо структуру та тенденції змін активної частини балансу компанії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз активів за показниками фінансового стану компанії ПрАТ «Київстар»

АКТИВИ	2020	2021	Структура		Приріст
			2020	2021	
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	8 393 665	8 585 356	33,86%	32,16%	2%
Основні засоби	14 616 966	16 291 426	58,96%	61,03%	11%
Фінансові інвестиції	171 269	110 102	0,69%	0,41%	-36%
Відстрочені податкові активи	358 996	139 587	1,45%	0,52%	-61%
Інші необоротні активи	1 251 405	1 568 479	5,05%	5,88%	25%
Усього за розділом I	24 792 301	26 694 950	91,78%	98,82%	8%
II. Оборотні активи					
Товарно-матеріальні запаси	51 347	37 506	2,31%	1,23%	-27%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	664 512	872 641	2,46%	28,66%	31%
Дебіторська заборгованість за розрахунками	161 660	229 580	0,60%	7,54%	42%
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 219 310	1 707 773	4,51%	56,08%	40%
Витрати майбутніх періодів	123 885	195 217	0,46%	6,41%	58%
Інші оборотні активи		2 271	0,00%	0,07%	-
Усього за розділом II	2 220 714	3 044 988	8,22%	100,00%	37%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	353	72 309	0,001%	0,24%	20384%
БАЛАНС	27 013 368	29 812 247	100%	100,00%	10%

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК А], [38].

Згідно аналізу, за 2021 р. необоротні активи зросли на 8%. Також зменшилось значення фінансових інвестицій на 36%, що визначає зменшення фінансового портфелю компанії у 2021 році.

Загалом найбільшу частку серед необоротних активів займають основні засоби, що й визначає виробничу направленість даної компанії. Телекомунікаційні послуги потребують постійного обслуговування, розширення бази телекомунікаційного обладнання, що безпосередньо впливає на значні обсяги основних засобів. В абсолютному значенні основні засоби зросли на 2021 р. на 11%. Значну частку, а саме 32,16% у 2021 р. становлять нематеріальні активи. Загалом приріст нематеріальних активів склав 2%.

Показник довгострокової дебіторської заборгованості на 2021р. Склав 28,66%. Подібне збільшення відображає проблеми регулювання капіталом та стягнення заборгованості від постачальників.

Необоротні активи є досить сталим активом, що забезпечує сталу роботу підприємства. При цьому оборотні активи забезпечують плинність виробництва, швидкість обороту продукції. Дебіторська заборгованість за продукти, товари та послуги збільшилась на 31%,

Згідно таблиці загальний обсяг оборотних активів у 2021 р. зріс на 37% та становить 3 044 988 тис. грн у досліджуваному році. Приріст відображений в показнику грошей та їх еквівалентів і становить 40%. Значне підвищення найбільш ліквідних активів може свідчити про збільшення потреби в мобілізації грошових коштів.

Загалом, підприємство функціонує за рахунок необоротних активів. Така структура пояснюється тим, що підприємство працює у сфері послуг. Тенденція до збільшення демонструє розширення та ефективізацію діяльності.

За аналізом пасивної частини балансу визначаються джерела, з яких формуються активи. Таким чином, проаналізуємо власні та позикові ресурси підприємства згідно фінансового стану компанії за 2020-2021рр (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз пасивів за показниками фінансового стану компанії
ПрАТ «Київстар»

ПАСИВИ	2020	2021	Структура		Приріст
			2020	2021	
І. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	654 763	654 763	5,73%	5,25%	0,0%
Капітал у дооцінках	-107		0,00%	0,00%	-100,0%
Додатковий капітал	258 294	258 294	2,26%	2,07%	0,0%
Емісійний дохід	102 338	102 338	0,90%	0,82%	0,0%
Резервний капітал	132 933	132 933	1,16%	1,07%	0,0%
Нерозподілений прибуток	10 383 967	11 419 172	90,85%	91,61%	10,0%
Усього за розділом І	11 429 850	12 465 162	42,31%	41,81%	9,1%
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Пенсійні зобов'язання	26 994	24 277	0,38%	0,22%	-10,1%
Довгострокові кредити банків	3 870 638	6 934 336	55,20%	63,30%	79,2%
Інші довгострокові зобов'язання	2 934 101	3 681 646	41,84%	33,61%	25,5%
Довгострокові забезпечення	180 173	315 052	2,57%	2,88%	74,9%
Усього за розділом ІІ	7 011 906	10 955 311	25,96%	36,75%	56,2%
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	140 416	59 781	1,64%	0,94%	-57,4%
Поточна кредиторська заборгованість за:					
товари, роботи, послуги	1 441 544	1 946 299	16,82%	30,45%	35,0%
розрахунками з бюджетом	1 032 911	1 124 100	12,05%	17,59%	8,8%
у т. ч. з податку на прибуток	653 515	660 084	7,62%	10,33%	1,0%
розрахунками з оплати праці	9 508	12 370	0,11%	0,19%	30,1%
одержаними авансами	744 678	851 597	8,69%	13,32%	14,4%
розрахунками з учасниками	3 096 916	-	36,13%	0,00%	-100,0%
Поточні забезпечення	96 396	183 376	1,12%	2,87%	90,2%
Доходи майбутніх періодів	727 845	788 435	8,49%	12,34%	8,3%
Інші поточні зобов'язання	1 281 398	1 425 816	14,95%	22,31%	11,3%
Усього за розділом ІІІ	8 571 612	6 391 774	31,73%	21,44%	-25,4%
БАЛАНС	27 013 368	29 812 247	100,00%	100,00%	10,4%

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК А] , [38].

У складі пасивів переважає власний капітал частка якого у складі балансу становить 42,31% у 2020р. та 41,81% у 2021р. Компанія реінвестує значну частину власного прибутку для розвитку, тому вбачаємо значне збільшення власного капіталу на 9,1%. Згідно таблиці, значного зменшення зазнали поточні зобов'язання, що зменшилися на 25,4%, при цьому довгострокові зобов'язання та забезпечення збільшились на 56,2%.

Найбільшу частку в сумі власного капіталу займає нерозподілений прибуток, а саме 91,61%, при чому за 2021 р. даний показник збільшився на 10%. Вже зазначалось, що щорічно компанія реінвестує значний відсоток загального прибутку на розвиток. Таким чином підприємство має змогу постійно зростати, вдосконалюватись та залишатись лідером на українському телекомунікаційному ринку послуг.

За аналізом довгострокові зобов'язання компанії зросли на 56,2%. При цьому найбільшу частку займають довгострокові банківські кредити. Їх обсяг станом на 2021 р. становить 63,30% від загальних довгострокових зобов'язань. Тенденцію до зменшення показали інші довгострокові зобов'язання.

Згідно аналізу поточна заборгованість та забезпечення зменшилися на 25,4%. Значного приросту при цьому зазнала поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, 35%. Також зросла заборгованість за розрахунками з оплати праці на 30,1%. Інші поточні зобов'язання не зазнали суттєвих змін на 2021 р.

За проведеним аналізом підприємство є високозабезпеченим власними активами, при цьому значна частина формується також за довгостроковими зобов'язаннями. Такий розподіл формує значну автономність компанії на ринку. Короткострокові зобов'язання при цьому виступають механізмом формування поточної діяльності. Загальна тенденція свідчить про стійке зростання й інвестиційну привабливість компанії.

Основним показником ефективності розподілу й роботи підприємства у певному періоді є розгляд його фінансового результату та його складових. Визначимо формування чистого прибутку й тенденції змін показників фінансових результатів (табл.2.5).

Чистий дохід від реалізації продукції станом на 2021 р. становить 28 559 150 тис грн. За поточний період показник виручки зріс на 14,23%, що в абсолютному вираженні становить приріст на 3 557 905 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції становить 9 646 440 тис грн з приростом у 13,91% на 2021р. У складі собівартості найбільшу частку, а саме 58,75% або 1865758 тис

грн складають витрати на сировину та матеріали. Зростання даного показника в порівнянні з 2020 р. відбувається через загальну інфляцію та збільшення обсягів виробництва даного підприємства.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників фінансових результатів ПрАТ«Київстар» за 2020-2021 рр.

Показники фінансових результатів	2020	2021	Абсолютна зміна	Приріст
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25 001 245	28 559 150	3 557 905	14,23%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8 468 288	9 646 440	1 178 152	13,91%
Валовий прибуток	16 532 957	18 912 710	2 379 753	14,39%
Інші операційні доходи	200 536	217 437	16 901	8,43%
Адміністративні витрати	1 676 040	1 865 353	189 313	11,30%
Витрати на збут	1 967 033	2 362 458	395 425	20,10%
Інші операційні витрати	84 802	115 856	31 054	36,62%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	13 005 618	14 786 480	1 780 862	13,69%
Інші фінансові доходи	80 459	48 828	-31 631	-39,31%
Інші доходи	48 668	235 778	187 110	384,46%
Фінансові витрати	427 797	967 025	539 228	126,05%
Інші витрати	93 560	166 264	72 704	77,71%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	12 613 388	13 937 797	1 324 409	10,50%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2 243 529	2 670 871	427 342	19,05%
Чистий фінансовий результат: прибуток	10 369 859	11 266 926	897 067	8,65%

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК Б], [38].

Показник інших операційних доходів у 2021 р. збільшився на 8,43% в порівнянні з 2020 р. і становить 217 437 тис. грн. Серед операційних витрат займають витрати на збут, що у 2021 р. складають 2 362 458 тис. грн, з приростом на 20,10%.

Щодо витрат то, адміністративні витрати за 2021 р. збільшились на 11,30% і складають 1 865 353 тис грн. Витрати на збут переважають серед

операційної діяльності, однак при цьому у 2021 р. їх приріст становить 20,10%. Дане збільшення може свідчити незначні проблеми в оптимізуванні та налагодженні збутової мережі, яка не потребує значних капіталовкладень.

Інші операційні витрати зросли на 36,62% і складають на 2021 р. 115 856 тис грн. Значна частина даних витрат належать витратам на дослідження та впровадження технологій, адже, як зазначалось, компанія займається телекомунікаційними послугами, що потребують додаткових вкладень. Всього на дослідження та розробку у 2020 р. було витрачено 448,012 тис грн.

У підсумку всієї операційної діяльності фінансовий результат становить 14 786 480 тис. грн., зі збільшенням на 13,69% від минулорічного результату. Приріст відбувся через збільшення обсягів реалізації послуг.

Компанія у 2021 р. отримала фінансовий результат до оподаткування у розмірі 13 937 797 тис грн, що на 10,50% більше результату 2020 р. Враховуючи податок на прибуток, сума чистого прибутку на 2021 р. складає 11 266 926 тис грн, з приростом на 8,65%.

Прибутки компанії за 2021 р. збільшились, що вказує на ефективність управління та розподілі ресурсів у даному періоді. Збільшення відбулось в більшості за рахунок нарощення чистого доходу. При цьому були виявлені проблеми з фінансовою діяльністю компанії.

Фінансові результати компанії дозволяють відстежити доходи й витрати підприємства, що вплинули на чистий прибуток, однак для відстеження грошових потоків використовують показники чистого руху грошових коштів.

Управління грошовими потоками, тобто оцінка притоку та відтоку грошових коштів, дозволяє підприємству визначити обсяг грошових (ліквідних) коштів, які залишаються в розпорядженні підприємства на конкретний момент. За відповідних умов чистий грошовий потік стає найважливішим результатом фінансової діяльності підприємства, який визначає фінансову рівновагу та темпи зростання його ринкової вартості. Розглянемо чистий грошовий потік різних видів діяльності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз чистих грошових потоків підприємства ПрАТ«Київстар» за 2020-2021 рр.

Показники	2020	2021	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий рух коштів від операційної діяльності	14 516 807	15 911 890	1 395 083	9,61%
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-4 929 831	-4 462 330	467 501	-9,48%
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-9 389 985	-10 938 892	-1 548 907	16,50%
Чистий рух грошових коштів за звітний період	196 991	510 669	313 678	159,23%
Залишок коштів на кінець року	1 707 773	1 219 310	-488 463	-28,60%

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК В], [38].

Чистий рух коштів від операційної діяльності за 2021 р. становить 15 911 890 тис. грн., з приростом на 9,61% від попереднього періоду. Чисті потоки від інвестиційної та фінансової діяльності є негативними за досліджувані періоди, що свідчить про неефективність даних видів діяльності або про довгостроковість інвестиційних вкладів даного підприємства.

Згідно аналізу, чистий рух коштів від інвестиційної діяльності має певну позитивну тенденцію (-9,48%), однак при цьому рух коштів від фінансової діяльності за розглянутий період має тенденцію до накопичення негативних результатів на 16,5%.

Чистий грошовий потік за звітний період 2021 р. склав 510 699 тис. грн, з приростом у 159% порівнюючи з 2020 р.. Залишок грошових коштів на 2021 р. склав 1 219 310 тис. грн, що на 28,6% менше за 2020 р.

Тобто за аналізом, збалансованою є лише операційна діяльність, при цьому значна частина коштів в інвестиційній діяльності спрямована на оновлення й обслуговування необоротних активів 5 102 313 тис. грн у 2021 р., а у фінансовій – на сплату дивідендів у розмірі 13 328 637 тис. грн у 2021 р.

Графічно розглянемо тенденції чистих грошових потоків від діяльності підприємства за 2018-2021 рр.

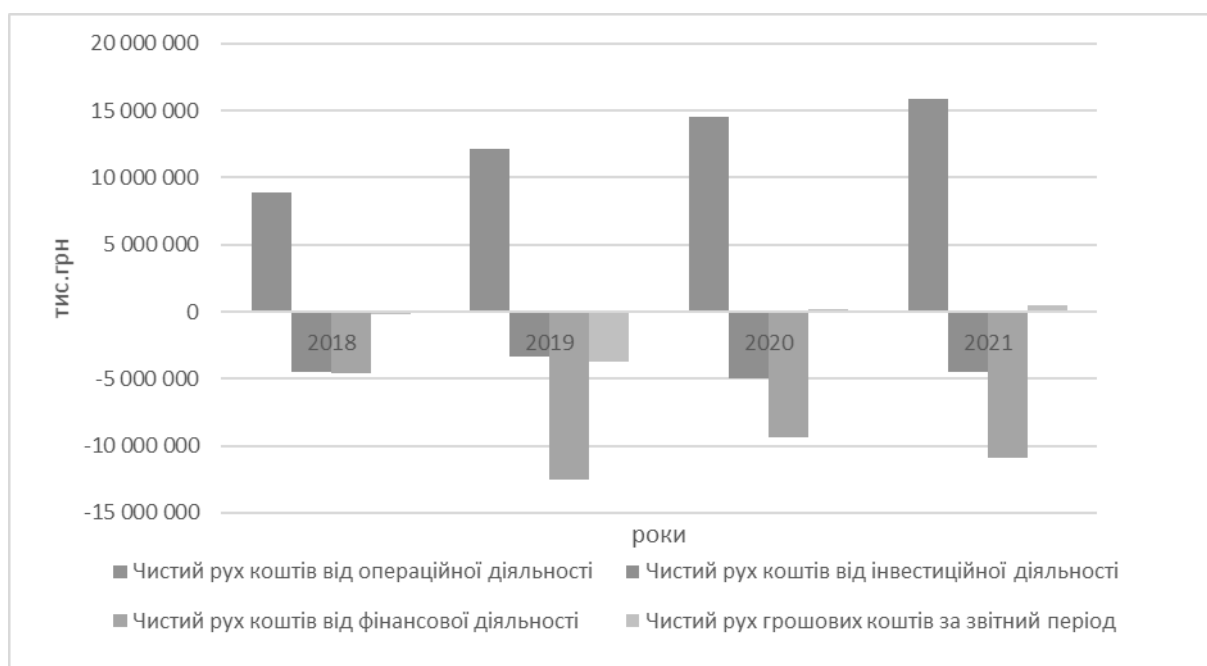


Рис. 2.3 – Чисті грошові потоки ПрАТ «Київстар» за 2018-2021 рр.

Джерело: побудовано автором

Бачимо, стійку тенденцію до зростання чистого грошового потоку від операційної діяльності. Фінансові та інвестиційні потоки постійно мають негативне значення, що найбільш сильно проявилось у 2019 р, де чистий дохід від фінансової діяльності склав -12 524 615 тис. грн. Чистий грошовий потік має досить значні коливання, при цьому найменшого значення він набув у 2019р. з поступовим нарощенням до позитивних показників у 2021р.

Далі проведемо дослідження грошових потоків операційної діяльності ПрАТ «Київстар» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Операційна діяльність ПрАТ «Київстар»

I. Рух коштів у результаті операційної діяльності	2020	2021	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1	2	3	4	5
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	12613388	13937797	1324409	10,50%
Коригування на:				
амортизацію необоротних активів	3966369	4409702	443333	11,18%
збільшення (зменшення) забезпечень	-40850	221859	262709	-643,11%
прибуток (збиток) від нереалізованих курсових різниць	118353	24487	-93866	-79,31%

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	55668	71259	15591	28,01%
Прибуток (збиток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття	244	-71956	-72200	-29590,2%
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	32670	78405	45735	139,99%
Фінансові витрати	427797	967025	539228	126,05%
Зменшення (збільшення) оборотних активів		52618	52618	-
Зменшення (збільшення) запасів	14627	13841	-786	-5,37%
Зменшення (збільшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	86894	220958	134064	154,28%
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	36040	64130	28090	77,94%
Зменшення (збільшення) договірних активів	214096	393913	179817	83,99%
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів		2271	2271	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	227726	252587	24861	10,92%
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунки з бюджетом	55869	84620	28751	51,46%
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунки з оплати праці	27926	67178	39252	140,56%
Збільшення (зменшення) договірних зобов'язань	77061	60590	-16471	-21,37%
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	10058	-7155	-17213	-171,14%
Грошові кошти від операційної діяльності	17075622	19233831	2158209	12,64%
Сплачений податок на прибуток	2164741	2384385	219644	10,15%
Витрачання на сплату відсотків	394074	937556	543482	137,91%
Чистий рух коштів від операційної діяльності	14516807	15911890	1395083	9,61%

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК В], [38].

При аналізі грошових потоків було виявлено зростання показника прибутку від звичайної діяльності на 10,5% або 1 324 409 тис. грн. за період 2020-2021рр. При цьому показник найбільше зазнав коригування за рахунок амортизації необоротних активів, що складає 4 409 702 тис. грн у 2021 р. Серед амортизаційних витрат найбільшу суму складає ремонт й технічне обслуговування 1 326 994 тис. грн та плата за з'єднання – 1 265 985 тис. грн. у

2021 р. Серед коштів забезпечення бачимо значне збільшення, станом на 2021р. компанія визнала певний резерв під зобов'язання з обліку майбутніх витрат на демонтаж, пов'язаних з її мережевим обладнанням, встановленим на орендованих ділянках.

Прибуток (збиток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття значно зменшився, що свідчить про вибуття значної кількості невикористовуваних необоротних активів. Однак, при цьому на суму 78 405 тис. грн було відновлено необоротних активів, з приростом у 199,99%. Як зазначалось, необоротні активи є основою функціонування даного підприємства, тому такі радикальні зміни можуть значно вплинути на подальшу діяльність.

Серед оборотних засобів найбільшого приросту зазнали потоки від дебіторської заборгованості за товари й послуги на 154% та іншої дебіторської заборгованості на 74% від попереднього періоду.

Усі досліджувані показники кредиторської заборгованості збільшились, а інші зобов'язання – зменшились за даний період, о в сукупності призвело досить стабільної ситуації із заборгованістю. Найбільшого приросту у 140,56% зазнала кредиторська заборгованість з оплати праці, а найбільшого зниження – категорія інших поточних зобов'язань – на -171,14% відповідно.

Як підсумковий показник грошовий потік від операційної діяльності на 2021 р. становить 19 233 831 тис. грн, з приростом в 12,64%. Після сплати зобов'язань за податками та відсотками, що зросли згідно підвищенню суми грошових потоків, бачимо приріст чистого прибутку на 9,61%.

Тобто, за аналізом операційна діяльність компанії досить оптимізована. Серед необоротних активів вбачаються проблеми щодо значного вибуття у 2021р. Оборотні актив, навпаки збільшуються, однак збільшення пов'язане зі значним накопиченням дебіторської заборгованості, що може викликати певні проблеми в майбутньому. Серед поточної заборгованості підприємство вбачаємо деякий баланс, завдяки збільшенню кредиторської заборгованості одночасно зі зменшенням поточних зобов'язань. Загальний результат вилився у

прирості грошового потоку від операційної діяльності й відповідно чистого грошового потоку. Розглянемо тенденції деяких показників руху грошових коштів за операційною діяльністю (рис.2.4).

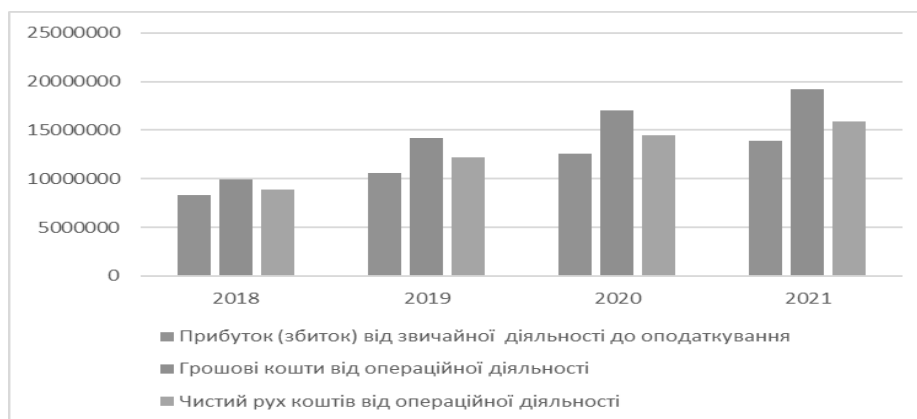


Рис. 2.4 – Рух грошових коштів від операційної діяльності ПрАТ «Київстар»

Джерело: побудовано автором.

Основними витратами інвестиційного грошового потоку є витрати на необоротні активи в тому числі на основні засоби. Відповідно, пропонуємо провести дослідження та аналіз стану активів ПрАТ «Київстар», який включає розрахунок показників зносу, вибуття та оновлення основних засобів. Аналіз даних показників було проведено в табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз майнового потенціалу ПрАТ «Київстар»

Показники	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2020-2021
Коефіцієнт зносу	0,62	0,55	0,55	0,52	-0,03
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,09	0,20	0,12	0,08	-0,04
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,69	0,69	0,63	0,57	-0,06

Джерело: складено на основі даних [ДОДАТОК А], [38].

Аналізуючи показники майнового стану ПрАТ «Київстар» варто відзначити, наявність вкрай суперечливих тенденцій у динаміці його зміни,

однак очевидним є високий рівень зношеності обладнання, що у 2021 р. досяг 0,52. Варто відзначити, пасивність підприємства у частині модернізації основних фондів, адже навіть попри сумнівну динаміку, значення показників оновлення основних засобів залишаються вкрай низькими.

Далі рекомендуємо провести аналіз ділової активності підприємництва. Загалом поняття розуміють як швидкість обороту та тривалість окремих господарських активів, що дозволяє зробити важливі висновки щодо характеру та тривалості управління та економії певних процесів у фінансовій системі компанії. Досліджуючи ми зосереджуємося на коефіцієнтах оборотності, які завжди використовувалися для оцінки цього компонента. Проведені розрахунки представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз ділової активності ПрАТ «Київстар»

Показники	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2020-2021
Коефіцієнт ділової активності	2,48	5,34	12,10	10,84	-1,26
Коефіцієнт оборотності запасів	138,17	121,01	144,36	217,13	72,77
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	16,73	23,96	29,96	29,72	-0,24
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	1,69	1,99	2,07	1,99	-0,08
Коефіцієнт тривалості одного обороту оборотних засобів	146,76	68,23	30,15	33,64	3,49
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	21,80	15,22	12,18	12,27	0,09
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	215,51	182,77	175,68	183,09	7,41

Джерело: складено на основі даних [ДОДАТОК А,Б], [38].

Наведені розрахунки свідчать про значне збільшення ділової активності, що виражається в тенденції збільшення оборотності оборотних коштів з 2,48 у 2018 р. до 10,84 за 2021 р. за звітний період, що пов'язано з рівномірним зростанням надходження, заборгованості підприємства щодо збільшення рентабельності. Також помітно збільшення обміну фізичними акціями, дивіденди за якими зросли до 217,13 у 2021 р. Зниження відбувалося протягом

останніх років, але у 2021 р. цей показник порівняно з 2018-2020 рр., збільшився. Важливо також враховувати дуже розпливчасту ситуацію, яка склалася в динаміці показників вимог і боргових циклів. Отриману динаміку ділової активності зображено на рис. 2.5.

Як видно з наведеного рисунка, за звітний період суттєво зросла оборотність дебіторської заборгованості (з 16,73 до 29,72) і водночас збільшилася відповідна сума заборгованості, що й визначило відповідну величину оборотності. Така ситуація свідчить про те, що ПрАТ «Київстар» вдалося суттєво підвищити якість роботи з позичальниками.

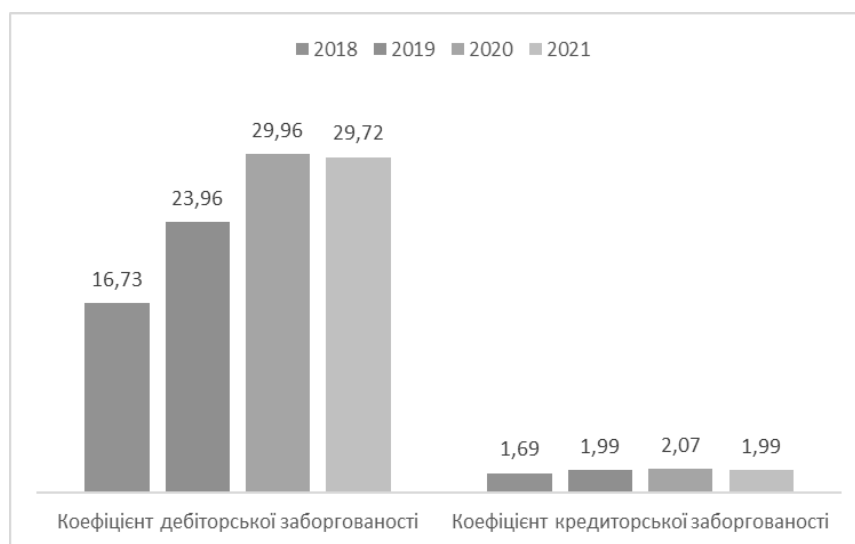


Рис. 2.5 – Динаміка показників дебіторської та кредиторської заборгованості.

Джерело: побудовано автором.

Згідно аналізу показники дебіторської заборгованості значно перевищують показники кредиторської, що в свою чергу визначає значну ступінь незалежності підприємства. Однак накопичення дебіторської заборгованості може призвести до уповільнення загального обороту компанії й перейти у стадію неможливості повернення даних коштів у власність підприємства.

Далі проведемо аналіз та дослідження фінансової стійкості та ліквідності ПрАТ «Київстар», що дозволяє продемонструвати рівень економічної фінансової стійкості, ліквідності компанії. Зобразимо у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Київстар»

Показники	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2020-2021
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,67	0,55	0,42	0,41	-0,13
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,05	1,27	0,73	0,71	-0,53
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,68	0,66	0,68	0,78	0,01
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,26	-4,61	-5,01	-4,67	-0,39
Коефіцієнт рухомості власного капіталу	-0,10	-0,64	-1,16	-1,14	-0,52
Коефіцієнт левериджу	0,02	0,18	0,61	0,87	0,42

Джерело: складено на основі даних [ДОДАТОК А,Б], [38].

Аналіз показників ПрАТ «Київстар» показують про достатню фінансову стійкість та невелике погіршення загальної ситуації у 2021 р. Зазначимо, що у 2021 р. статутний капітал ПрАТ «Київстар» зріс щодо суми кредиту. Показники коефіцієнта незалежності також свідчать про велику частку власного капіталу в структурі боргу. Зазначимо, що ПрАТ «Київстар» протягом 2020 та 2021 рр. мало високі показники фінансової стійкості (0,68 та 0,78), у 2019 р. він трохи ослаб до рівня 0,66, що не є критичним, але свідчив про можливу загрозу фінансовій стійкості ПрАТ «Київстар». Також слід зазначити, що ПрАТ «Київстар» поступово нарощує кількість довгострокових кредитів, про що свідчить зростання коефіцієнта заборгованості особливо у 2021 р. близько 0,87 порівняно з 2018 р., де показник був 0,02.

Проведемо дослідження та аналіз ліквідності компанії в табл. 2.9.

Таблиця 2.11 – Аналіз ліквідності ПрАТ «Київстар»

Показники	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2020-2021
Коефіцієнт покриття ліквідності	0,67	0,55	0,42	0,47	0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,05	1,27	0,73	0,47	-0,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,68	0,66	0,68	0,26	-0,42
Відношення дебіторської та кредиторської заборгованості	-0,26	-4,61	-5,01	-2,09	-2,92
Коефіцієнт рухомості капіталу	-0,10	-0,64	-1,16	-1,14	-0,52

Джерело: складено на основі даних [ДОДАТОК А, Б], [38].

Аналізуючи розрахунки, наведені в табл. 2.11, можна зробити висновок, що ПрАТ «Київстар» має достатній рівень ліквідності, але спостерігається підвищення досліджуваних показників у 2021 р., про що свідчить значення коефіцієнта покриття, який знизився до 0,47. Динаміку можна спостерігати і для швидкої ліквідності, яка скоротилась до 0,47 пункти в 2021 р. Також варто відзначити значення показника абсолютної ліквідності, яке, незважаючи на зниження у 2021 р. до 0,26, а на 2020 р. становить 0,68, що є зниження ефективності захисту від втрати ліквідності компанії через високу оборотність структури ПрАТ «Київстар». Можливим джерелом ризику втрати ліквідності може бути проблема, яка була порушена у зв'язку з бізнес-аналізом (щодо динаміки оборотності двох видів зобов'язань), яка знову була виявлена в аналізі ліквідності – у вигляді недостатнього взаємозв'язку між інформаційними складовими активів і пасивів. Далі пропонуємо здійснити дослідження та аналізування стану та ефективності використання основних засобів ПрАТ «Київстар». Проведення даного виду аналізу включає розрахунок амортизації обладнання, показників фондоозброєності та фондомісткості, рівня їх рентабельності, показників реальної вартості основних засобів, що в сукупності дає можливість зрозуміти поточний стан та ефективність використання основних засобів підприємства. Табл. 2.12 нижче показує результати аналізу.

Таблиця 2.12 – Аналіз використання основних засобів ПрАТ «Київстар»

Показники	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2020-2021
Фондомісткість	0,40	0,45	0,51	0,54	0,03
Коефіцієнт вартості основних засобів компанії	0,32	0,49	0,51	0,54	0,03
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,62	0,55	0,55	0,52	-0,03
Коефіцієнт відповідності основних засобів	0,37	0,44	0,44	0,47	-0,03
Фондовіддача	0,62	0,55	0,48	0,46	-0,02
Рентабельність основних засобів	89%	88%	80%	67%	-13%

Джерело: складено на основі даних [ДОДАТОК А, Б], [38].

Результати розрахунків показників поточного стану та використання основних засобів ПрАТ «Київстар» свідчать про високу зношеність основних засобів підприємства, що відображається в постійній динаміці темпів зміни. Амортизація, яка в 2021 р. становить 0,52 і становить більше двох третин основних засобів компанії. Також негативний фактор, значення коефіцієнта вартості основних засобів у структурі власності ПрАТ «Київстар» має тенденцію до збільшення: від показника з 0,32 у 2018 р. до 0,54 у 2021 р., що можливо завдяки направленню діяльності компанії, оскільки телекомунікаційні та інтернет послуги є дуже затребувані, якщо беручи до уваги той факт, що ПрАТ «Київстар» займає близько 50% ринку послуг, основних фондів порівняно з промисловими підприємствами, а динамічний розвиток науки поступово зменшує потребу у великій кількості виробничої інфраструктури.

Також одним із орієнтирів ефективності господарювання в цьому сенсі є рентабельність основних засобів, яка знаходиться на високому рівні: 2018 р. – 89%, 2019 р. – 88%, 2020 р. – 80%, 2021 р. – 67%. Фондовіддача у компанії становить 0,46 на 2021 рік, якщо порівнювати це з 2018 р., то вона тоді становила 0,62. Це може свідчити про недостатній рівень продаж або забагато високе значення капітальних вкладень. Фондовіддача залежить в основному від зміни структури активів (питомої ваги), суми продукції в гривнях і величини активної роботи [51].

Основною причиною зниження є неефективне використання техніко-економічних обґрунтувань (звичайне обладнання, невикористані виробничі потужності, низький коефіцієнт варіації, наявність непотрібного обладнання тощо).

Підсумовуючи, фінансовий стан ПрАТ «Київстар» є досить стабільним з точки зору потенціалу нерухомості, фінансової стабільності та ліквідності, торгівлі та прибутковості, але компанія, схоже, використовує надмірні кредитні ресурси. Особлива проблема через загальну стабільність фінансового стану економіки компанії та ризик нівелювання можливих загроз та їх деструктивного впливу на діяльність ПрАТ «Київстар».

2.3 Аналіз конкурентного рівня ПрАТ «Київстар»

Як зазначено в розділі 1, конкурентоздатність компанії описує ефективність діяльності, яка є результатом взаємодії компанії з внутрішніми та зовнішніми факторами середовища тому в сучасних умовах господарювання, коли щороку створюються нові компанії та підприємства для задоволення потреб певних груп споживачів потрібно прикласти немало зусиль. Багато через певний час банкрутують і не витримують жорсткої конкуренції. Щоб «вижити» на ринку, потрібно бути конкурентоздатними і вміти визначати стратегічні цілі компанії. З точки зору подальшого соціально-економічного розвитку компаній необхідним є підвищення її конкурентоздатності шляхом розширення внутрішнього та зовнішнього ринку. Глобальний ринок телекомунікаційної культури все більше впливає на життя людей. Темпи його зростання, швидкість розвитку науки і техніки, рівень життя людей, особливо мобільний зв'язок, інтернет-послуги, телебачення тощо.

Наприкінці 2020 р. ринок послуг мобільного зв'язку в Україні стрімко розвивався. За його підсумками основними гравцями українського ринку мобільних медіа є ПрАТ «Київстар» з часткою ринку 48%, Vodafone Ukraine 38%, ТОВ «Lifecell» 14% (рис. 2.2).

У нинішній економічній ситуації в Україні з надання конкурентоздатних послуг є ПрАТ «Київстар», лідера індустрії мобільного зв'язку в Україні, розглядаються як можливе повноцінне джерело конкурентних переваг і забезпечення постійний споживачів та характеристики, що підвищують конкурентоздатність особистості мобільного оператора.

Щоб проаналізувати конкурентоздатність ПрАТ «Київстар» у цих умовах, насамперед необхідно розглянути визначення факторів, що впливають на роботу компанії, а також уміння використовувати боротьбу з сильними та слабкими сторонами та потенційними загрозами або розширення бізнес-можливостей.

Ми використовуємо SWOT-аналіз (табл. 2.12) для аналізу впливу зовнішнього середовища. У роботі наголосимо на основні особливості діяльності ПрАТ «Київстар», а також на можливостях і ризиках, які розділяють український ринок телекомунікацій.

Як бачимо, SWOT-аналіз ПрАТ «Київстар» показує, що цей оператор дуже активний на ринку мобільних послуг і має багато можливостей для підвищення своєї конкурентоздатності. Всі дані та якість послуг яку може надати компанія знаходяться у відкритому доступу та не приховані від клієнтів, адже мобільні оператори пропонують найкращі умови та якість послуг. Тому компанія не ігнорує це адже тоді вона ризикує завдати шкоди своїй репутації. Щоб уникнути таких ситуацій, потрібне ретельне дослідження ринку.

Таблиця 2.13 – Дослідження за аналізом SWOT компанії ПрАТ «Київстар».

1	2
<p>Переваги компанії:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Широке покриття мобільного зв'язку та якість послуг. 2. Кваліфікований персонал компанії. 3. Впровадження інновацій та розробка нових інноваційних ідей для покращення якості послуг. 4. Відкриття все більше сервісів для обслуговування клієнтури. 5. Популярність Бренду. 6. Присутність виключно власних основних засобів. 	<p>Недоліки компанії:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Цінова політика щодо надання послуг користування. 2. Щоб впроваджувати нові послуги потрібні інвестиційні кошти. 3. Організаційно-правова структура дирекції є складною. 4. Конкуренти, які надають більш вигідні послуги користування. 5. Великий потік кадрів в компанії.

1	2
<p>Можливості компанії:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Покращувати свої послуги та робити їх більш якісними. 2. Впровадження в мобільний інтернет технології 5G. 3. Підняття впізнаваності та іміджу компанії за рахунок якості послуг. 4. Оновлення свого програмного забезпечення та використання нового обладнання. 	<p>Загрози компанії:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження рівня бази клієнтів. 2. Конкуренти, які займаються такими ж видами послуг. 3. Можливість появи непрямих конкурентів на ринку. 4. Зниження привабливості компанії для інвесторів.

Джерело: складено автором.

Загалом, метою аналізу та дослідження конкурентоздатності є виявлення ринкових можливостей компанії. Для досягнення стабільної конкурентоздатності на ринку, зниження ризику та підвищення ймовірності успіху компанії при наданні послуг. Кожну ринкову можливість слід оцінювати на основі бізнес-цілей і наявних ресурсів.

Для того щоб показати переваги та конкурентоздатність ПрАТ «Київстар» використовується багатокутник. Багатокутник, створений з точки зору експертів, використовується для графічного представлення переваг конкурентних компаній. Цей метод порівняння простий для розуміння та допомагає порівнювати продукти та послуги які надає компанія. Це вимагає порівняння розташування всіх параметрів зображення. Багатокутник створюється з набору елементів, утворених векторами, які рухаються в різних напрямках від точки на зображенні.

За цими напрямками були обрані ключові показники, такі як ціна послуги, рівень покриття, якість 4G, можливості мобільного зв'язку, реклама, наявність кол-центрів і корпоративна соціальна відповідальність представлена у табл. 2.13.

Діяльність у цій сфері регулюється комісією з питань регулювання телекомунікацій та інформатизації України, яка здійснює повноваження згідно із Законом України «Про зв'язок» та активно співпрацює з Міністерством транспорту та зв'язку України та Антимонопольною комісією.

Таблиця 2.13 – Порівняльна оцінка діяльності провідних компаній мобільного зв'язку в Україні

Показники	Київстар	Vodafone	Lifecell
Послуги та їх ціна	8	10	8
Широкопосмугове покриття	10	8	8
4G Інтернет	9	7	8
Високо класифіковані оператори зв'язку	9	8	10
Реклама	10	10	7
Наявність сервісних центрів	9	9	7
Корпоративна-соціальна відповідальність	10	6	5
Бали	65	58	53

Джерело: побудовано автором на основі даних [52].

Побудуємо багатокутник конкурентоздатності на основі аналізу даних оцінок (рис. 2.6). Як бачимо, ПрАТ «Київстар» є найбільшим конкурентоздатною компанією, що ще раз доводить, що ця компанія є лідером не тільки за кількістю клієнтів, а й за іншими показниками оцінки діяльності.



Рисунок 2.6 – Багатокутник конкурентоздатності ПрАТ «Київстар»

Джерело: побудовано автором.

Відповідно до SWOT-аналізу, проведеного ПрАТ «Київстар», сильними сторонами компанії є наявність іноземного капіталу для сприяння потоку інвестицій, позитивний корпоративний імідж, соціально відповідальний корпоративний імідж, ефективна комунікаційна платформа та великий ринок. частин.

Відсутність гнучкої цінової політики по відношенню до конкуренції можна розглядати як слабку сторону, яка призводить до міграції клієнтів. Основними можливостями компанії є розширення ринку мобільного зв'язку, утримання експонентів завдяки якісній доставці, включаючи постійну якість сигналу, чітку, швидку та стабільну передачу голосу, прискорення розвитку Інтернет-технологій та розширення франшиз. Основні ризики, які слід враховувати для досліджуваних компаній, це жорстка конкуренція та насичення ринку, перехід клієнтів до інших операторів через жорстку конкуренцію, дешевші послуги, які пропонують конкуренти на ринку, і неможливість купити клієнтів, які переходять до конкурентів.

На основі результатів проведеного компанією SWOT-аналізу він показує справжній потенціал позиціонування послуг мобільного зв'язку в умовах дедалі більшої конкуренції на ринку.

Проте останні вимоги до політики різноманітності ПрАТ «Київстар» свідчать про необхідність суттєвих коректив. Тому нові тарифні плани для компанії слід розробляти відповідно до потреб сучасних споживачів, поєднуючи їх інтереси з можливостями компанії.

Організаційні зміни в гоночній політиці компанії, прийняття стратегічних рішень для створення оптимізованих і конкурентоздатних гонок, для підвищення задоволеності клієнтів і збільшення прибутку компанії.

Основним завданням компанії ПрАТ «Київстар» є підвищення якості обслуговування, впровадження нових та інноваційних технологій, які відповідають співвідношенню «ціна-якість». Головною метою фінансової діяльності ПрАТ «Київстар» є зайняти лідируючі позиції в телекомунікаційній галузі України, які заслуговують довіри сучасних споживачів.

Дослідження проводяться щодо аналізу (табл. 2.14) функціональних складових компанії 2020 р., що впливають на вибір і рішення споживачів, щоб визначити збільшення конкурентних можливостей у послугах мобільного зв'язку.

Таблиця 2.14 – Функціональні складові компанії на 2021 р. ПрАТ «Київстар».

Показник	Загрози компанії	Можливості компанії
Фінансовий	Хоча цей бізнес є прибутковим, він також пов'язаний з деякими ризиками. У зв'язку з функціями ПрАТ «Київстар» існує ризик кризи ліквідності через велику кількість боргів і короткострокових кредитів. Крім того, більшість закупівель пов'язані з підключенням учасників до товарів, будівельних контрактів і послуг. Частину ризику ми хеджуємо готівкою, як правило, на банківських рахунках, куди входить ризик коливань валют та інфляції.	Головною метою розвитку складової фінансової гарантії є зниження ризику втрати ліквідності шляхом оптимізації кредитором та ефективного управління боргом.
Рекламний	Загрози пов'язані з неповною інформацією про ринок і промисловим шпигунством конкурентів. Крім того, особливості цієї індустрії піднімають питання розголошення особистої інформації, що може суттєво вплинути на репутацію.	При використанні нових інформаційних технологій необхідно забезпечити адекватні витрати на зберігання персональних даних. Використовувати великі дані та інноваційні маркетингові методи для збору та аналізу великих даних при ринкових умовах.
Технічний	ПрАТ «Київстар» продовжує вдосконалювати якість своїх послуг, оскільки потенційна загроза цієї складової полягає в технічній затримці та можливості «пропустити» нові інноваційні бренди. Проблемою є також старіння основних засобів.	Напрямок розвитку – модернізація та оновлення матеріалів і технічної мови, демонтаж застарілого обладнання та портативного обладнання, що має підвищити ефективність і знизити ризик помилок.
Організаційно-правовий	Загрозу можуть становити зміни в законодавстві, особливо в регулюванні сфери телекомунікацій, зміни в податковому та трудовому законодавстві. Нестабільний політичний клімат також становить ризик.	«Київстар» має великі фінансово стабільні резерви, тому ми не можемо передбачити серйозні наслідки зміни політичного вектору та правової бази. Ми надаємо великого значення управлінню ризиками.

Джерело: складено на основі даних ПрАТ «Київстар».

ПрАТ «Київстар» дотримується високих стандартів світової корпоративної культури та активно просуває себе на ринку телекомунікаційних послуг. Відповідальний та дисциплінований платник податків, який

дотримується українського законодавства, технічних стандартів та національних та міжнародних рекомендацій у сфері телекомунікацій.

Для визначення конкурентоздатності ПрАТ «Київстар» та двох основних конкурентів ПрАТ Vodafone Ukraine та ТОВ «Lifecell» у сфері телекомунікацій та інтернет зв'язку, з метою отримання об'єктивної оцінки конкурентоздатності, що забезпечує порівнювання показниками Порівняти прибутки компанії за основними показниками. Чистий прибуток від продажів (цей показник відображає продажі товарів, запасних частин і послуг після вирахування непрямих податків), чистий прибуток та ARPU – розрахунок, який використовують телекомунікаційні компанії для представлення середнього доходу під час підрахунку клієнтів. Це один із показників, що відображають ефективність діяльності компанії.

Таблиця 2.15 – Аналіз ефективності діяльності компаній.

Компанії	Дохід		Прибуток		ARPU	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
ПрАТ «Київстар»	25 001 245	28 559 150	10 369 859	11 266 926	0,84	1,19
ПрАТ Vodafone Ukraine	17 292 036	19 358 958	13 145 435	3 936 033	0,77	1,41
ТОВ «Lifecell»	6 835 816	8 482 687	-	-	0,78	0,84

Джерело: складено на основі даних [53, 54, 55].

Виходячи з наданої інформації, можна сказати, що ПрАТ «Київстар» є беззаперечним лідером у цій сфері. Це також відображено в позитивному покращенні обороту та зростання доходів. При цьому темпи зростання вищі, ніж у конкурентів, у 2021 р. виручка Київстар зросла на 13% у річному обчисленні, а наприклад ТОВ «Lifecell» на 19%. Подібна ситуація 2021 р. у ПрАТ Vodafone Ukraine ріст був на 11%. Підвищення цін на надання телекомунікаційних послуг для населення та у майбутньому український ринок розвиватиме більш просунуті технології, такі як 5G, тому відмінності між цими

операторами будуть тільки збільшуватися, а їх впровадження потребуватиме значних інвестицій та фінансової потужності.

Визначення доходу від реалізації товарів, комплектуючих і функцій як доходу від діяльності підприємства, знайти найбільш прибутковий напрямок бізнесу для збільшення ПрАТ «Київстар» у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Дохід компанії від інтернет послуг за 2018-2020 рр.

Напрямки отримання доходу	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2020-2021
Регулярні платежі	9 980 447	14 019 436	16 500 872	19 194 858	2 693 986
Доходи від інтерконекту	3 254 641	2 518 216	2 905 465	3 145 696	240 231
Додаткові послуги	1 961 681	1 984 328	1 973 985	2 020 123	46 138
Продаж ефірного часу	1 630 726	1 238 959	1 274 276	1 219 523	-54 752
Послуги широкосмугового Інтернету(FTTB)	741 453	863 372	1 038 194	1 182 228	144 034
Роумінг(абоненти)	596 862	752 557	374 373	604 978	230 605
Плата за фіксовані лінії	411 444	441 778	502 541	593 516	90 975
Роумінг та доступ до мережі	207 441	166 158	149 264	249 939	100 675
Плата за підключення і разова плата за передплату послуг	89 296	109 066	94 802	90 837	-3965
Продаж клієнтського обладнання	10 585	11 472	9257	11 851	2594
Інші доходи	184 815	140 451	178 216	245 601	67 385
Разом	19 069 391	22 245 793	25 001 245	28 559 150	3 557 905

Джерело: складено на основі даних [42].

Згідно з таблицею 2.16 найбільш прибутковим і перспективним напрямком діяльності ПрАТ «Київстар» в аналізованому напрямку є регулярне постачання інтернету. У 2020 р. загальний дохід склав 25 001 245 тис. грн. Крім того, цей показник зріс на 11% в порівнянні з 2019 р. та на 24% порівняно з 2018р. У 2021 р. дохід склав 28 559 150 тис. грн. На додаток до регулярних виплат пакетів та щомісячних виплат на основі комісій, контракти на обслуговування, розпродажі за розкладом, хостинг (підписка та фіксований

інтернет) тощо. Послуга MMS та SMS, який технічно відрізняється від послуг Інтернету чи фіксованої мережі, тому його можна узагальнити на послуги мобільного зв'язку. Таким чином, загальна тенденція мобільного зв'язку становить зниження у 2020 р. на 10% в порівняно з 2019 р. та на 28% порівняно за 2018 р. ріст у 2021 р. склав майже 30% в порівняні з 2020 р.

Джерело порівняння для комерційних послуг Інтернету та фіксованого зв'язку, дзвонити в ПрАТ «Київстар» дешевше від вартості доступу до мережі Інтернет, але враховуючи світову тенденцію розвитку інтернет-зв'язку, ця послуга є дуже перспективною. Протилежна тенденція спостерігається у постійному спілкуванні, яке становить близько ~ 3% профілю роботи.

Зрозуміло, щодо подальших планів ПрАТ «Київстар» зосереджуватиметься на операторах мобільного зв'язку для більш стійкого конкурентоздатного рівня на ринку. Водночас ефективність ПрАТ «Київстар» на мобільному ринку дає можливість фінансувати та інтегрувати нові технології та забезпечити конкурентоздатне панівне становище серед операторів.

Висновки до розділу 2

У рамках другого розділу дипломної роботи було проведено аналіз доходності корпоративного підприємства на прикладі ПрАТ «Київстар». ПрАТ «Київстар» – одна з найбільших українських телекомунікаційних компаній, основним напрямком діяльності якої є організація послуг рухомого та фіксованого зв'язку. ПрАТ «Київстар» на сьогодні є лідером українського ринку телекомунікаційних послуг, що підтверджується відповідною часткою ринку на рівні 48%, результативні показники діяльності компанії свідчать про ріст її доходних показників.

За аналізом фінансового стану було визначено проблему у нарощення довгострокових зобов'язань, що посилює ринкову залежність та збільшує ризику втрати фінансової стійкості. За аналізом фінансових результатів

компанія компанія має приріст загального доходу, однак досить неоптимальну структуру інвестиційних витрат.

Аналіз майнового стану ПрАТ «Київстар» показав високий рівень зношеності основних засобів компанії (0,52), що пояснюється специфікою структури майна та основних фондів підприємств галузі. Аналіз ділової активності підприємства виявив проблему низької оборотності кредиторської заборгованості, що свідчить про зростання споживання підприємством послуг у кредит. ПрАТ «Київстар» володіє достатньо високим рівнем платоспроможності та ліквідності, зокрема, підприємство володіє значною кількістю грошових коштів у складі активів, що знижує ризики ліквідності. Аналіз трудових ресурсів показав поступовий ріст заробітної плати на підприємстві та неоднозначні тенденції щодо плинності кадрів на підприємстві. В цілому ПрАТ «Київстар» є високоприбутковим підприємством, чий показники рентабельності знаходяться на стабільно високому рівні незважаючи на незначні коливання.

При цьому кількість реєстрацій та активних учасників з кожним роком зростає. Це можна пояснити зниженням кількості користувачів SIM-карт. Водночас у мережу запроваджено безлімітні платежі шляхом надання певної кількості безкоштовних хвилин для дзвінків на номери інших операторів, таким чином збільшивши лічильник хвилин у протоколі про взаємну згоду. На показник ARPU також позитивно вплинуло збільшення використання високошвидкісного бездротового Інтернету та збільшення кількості користувачів.

Оскільки деякі з проаналізованих показників не відповідають необхідним значенням, було виявлено деякі проблеми, які спричинили ситуацію на ринку операторів. Для визначення конкурентоздатності ПрАТ «Київстар» на телекомунікаційному ринку України було використано SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін компанії. Вплив на формування позиції компанії серед інших важливих гравців в Україні, за яким досліджувалася компанія повинна реалізувати потенціал, для підвищення конкурентоздатності.

3 ЕКОНОМІЧНІ ОБГРУНТУВАННЯ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КИЇВСТАР»

3.1 Напрями та пропозиції покращення конкурентоздатності ПрАТ «Київстар»

Сучасний розвиток ринку мобільного зв'язку вимагає від операторів ефективних форм управління та контролю бізнес-процесів, які потребують науково-технічних інновацій для збереження конкурентоспроможності. Запорукою успіху компанії в усіх сферах є пошук ефективних стратегічних напрямів розвитку. Особливо гостро це питання стоїть для організацій, які надають послуги мобільного зв'язку. Це можна пояснити стрімким інноваційним розвитком телекомунікаційної галузі, яка має переважно технічні аспекти. По суті, існує пряма залежність між рівнем технічної підтримки та прибутком постачальника послуг. Виходячи з цих умов, ПрАТ «Київстар» має сформулювати політику розвитку, яка виведе організацію на новий рівень, щоб мати можливість конкурувати з існуючими національними гравцями.

Вибір стратегії розвитку підприємства повинен бути орієнтований на досягнення бажаних результатів, що входить до основного завдання розвитку інноваційного потенціалу підприємства. У виборі елементів стратегії ми традиційно виділяємо три основні групи:

- стратегії зростання, включаючи стратегії злиття, консолідації та диверсифікації.
- стратегії стабілізації, включаючи оптові послуги, вилучення та реструктуризацію.
- стратегії скорочення визначають продажі, злиття та поглинання, реструктуризацію, банкрутство та ліквідацію.

Для кожного типу згаданої стратегії необхідно провести короткий аналіз, щоб знайти ідеальне рішення для забезпечення інноваційного розвитку ПрАТ «Київстар» [56].

Тому метою стратегії зростання є розширення ринку компанії, збільшення власного капіталу та збільшення інвестиційних ресурсів. Цей вид стратегії є найпоширенішим на ринку мобільного зв'язку. Від неї очікується постійний і високий розвиток інноваційного потенціалу організації. Проте слід враховувати ризик таких дій у складному конкурентному середовищі галузі.

Інший тип – стратегії стабілізації. Використання показано для великих компаній, які мають сильні позиції на ринку та бажають зосередити свою діяльність на утриманні цієї позиції. За цих обставин головним завданням фірми є пошук вигідних ринкових можливостей, які не вимагають великих витрат на нерозподілений прибуток і мінімізують ризики.

Якщо показники компанії падають до мінімальних показників, діяльність характеризується низькими прибутками і збитками, найбільш ефективна реалізація стратегії скорочення. Використання часто вимагає некомерційного звільнення, що допомагає організаціям заощадити кошти. У цій ситуації є два шляхи розгортання події. По-перше, це кардинальна зміна роботи компанії, повна реструктуризація, яка забезпечить перехід компанії на новий рівень. Це необхідно зробити для реалізації будь-якої з цих стратегій. Однак після зупинки компанія буде змушена піти з ринку або, водночас, скоротити збитки.

Аналіз основних типів стратегій та їх реалізації є основою для визначення найкращого шляху розвитку ПрАТ «Київстар». Виходячи з отриманих даних, можна сказати, що стратегія скорочення компаній у сфері мобільного зв'язку є абсолютно неприйнятною. При використанні ринку організація повинна функціонально вийти з ринку, що знижує шанс успішного повернення. Політика розвитку телекомунікаційних компаній має базуватися на елементах стратегії зростання та стабілізації. Порівняння двох останніх типів стратегій показує, що на ринку мобільного зв'язку, який характеризується динамічним технологічним розвитком, неприпустимо тривалий час дотримуватися

принципу стратегій стабілізації. Дотримуватися принципів стратегії стабілізації. Це робить компанії менш конкурентоздатною, а їхні стратегії зростання більш прийнятними.

В табл. 3.1 показано, що слід робити щоб підняти конкурентоздатність ПрАТ «Київстар».

Таблиця 3.1 – Рекомендації з покращення конкурентоздатності ПрАТ «Київстар»

Стратегія розвитку діяльності компанії	Елементи стратегії	
Виробнича стратегія	Стратегія зростання	Стратегія стабілізації
Функціональна стратегія	Зона покриття, якість покриття, технологічний рівень надання послуг Технічний рівень надання послуг, асортимент послуг	Розширення послуг зв'язку
Фінансова стратегія	Приєднання до світових лідерів	Покращення якості послуг зв'язку

Джерело: складено на основі даних [57].

Згідно з цією моделлю, одним із елементів системи є стратегія стабілізації, яка включає розвиток різноманітних послуг та підвищення їх якості. З причин, зазначених вище, довгострокова динаміка мобільних компаній небезпечна, тому рекомендується їх короткочасне використання.

Важливою частиною системи розвитку є стратегія зростання. Це включає постійний моніторинг процесів роботи сервісу та пошук найкращих рішень з модернізації. Ще один ефективний спосіб підвищити конкурентоздатності цієї компанії та завоювати ринок у компанії стратегії зростання – це співпрацювати з головними світовими лідерами комунікацій для розвитку вашого бізнесу. Якщо брати до уваги, що ПрАТ «Київстар» має досвід такого типу інтеграції VimpelCom Ltd. Цю стратегію розширення ринку також успішно реалізували інші вітчизняні оператори, такі як ТОВ «Lifecell» та ПрАТ «МТС Україна» у складі ПрАТ Vodafone Ukraine.

Однак існують інші шляхи реалізації стратегій зростання, які інші оператори, що працюють на українському ринку мобільного зв'язку, ще не реалізували. Тому впровадження технології 5G слід вважати пріоритетним напрямком розвитку інноваційного потенціалу ПрАТ «Київстар». Ці нововведення сприятимуть запровадженню цифрового телерадіомовлення, запровадженню швидкісного Інтернету, реалізації національних програм адаптації до світових стандартів зв'язку.

За даними сервісу Ookla ми відслідковували статус реалізації нового зв'язку. На рис. 3.1 наведено інтерактивну карту покриття глобальної мережі 5G із функціями, що вказують на статус міст із комерційною доступністю 5G, тобто міст із мережами 5G, розгорнутими по всьому світу. Він доступний на ринку та безкоштовний для споживачів і банерів. Через обмежену кількість підписок 5G існують сумісні мережі 5G, але споживче використання технічно обмежене, і 5G не є широко поширеним на ринку. Також, звертаємо увагу на перевірені сайти. Вивчаючи даний рисунок та складаючи порівняльні елементи, можна зробити висновок, що Україна значно відстає від країн Європи у впровадженні технологічних інновацій у сфері мобільного зв'язку.

Поки що жоден оператор не впровадив тестовий режим 5G. Загалом ця ситуація не є позитивним фактором для країни, але якщо дивитися лише на інтереси ПрАТ «Київстар», то можна помітити позитивну тенденцію, оскільки компанія знаходиться на вільному ринку. Він має можливість вивести технологію спочатку на внутрішній ринок, а потім 5G на зовнішній, щоб монополізувати час на відповідність вимогам. Тому реалізація плану розвитку, спрямованого на реалізацію плану зростання, який передбачає розширення інтернет-послуг ПрАТ «Київстар» за рахунок впровадження покриття 5G, стане ефективним способом підвищення конкурентоздатності та розширення оператора свої послуг на ринку, як одних із перших даної технології.

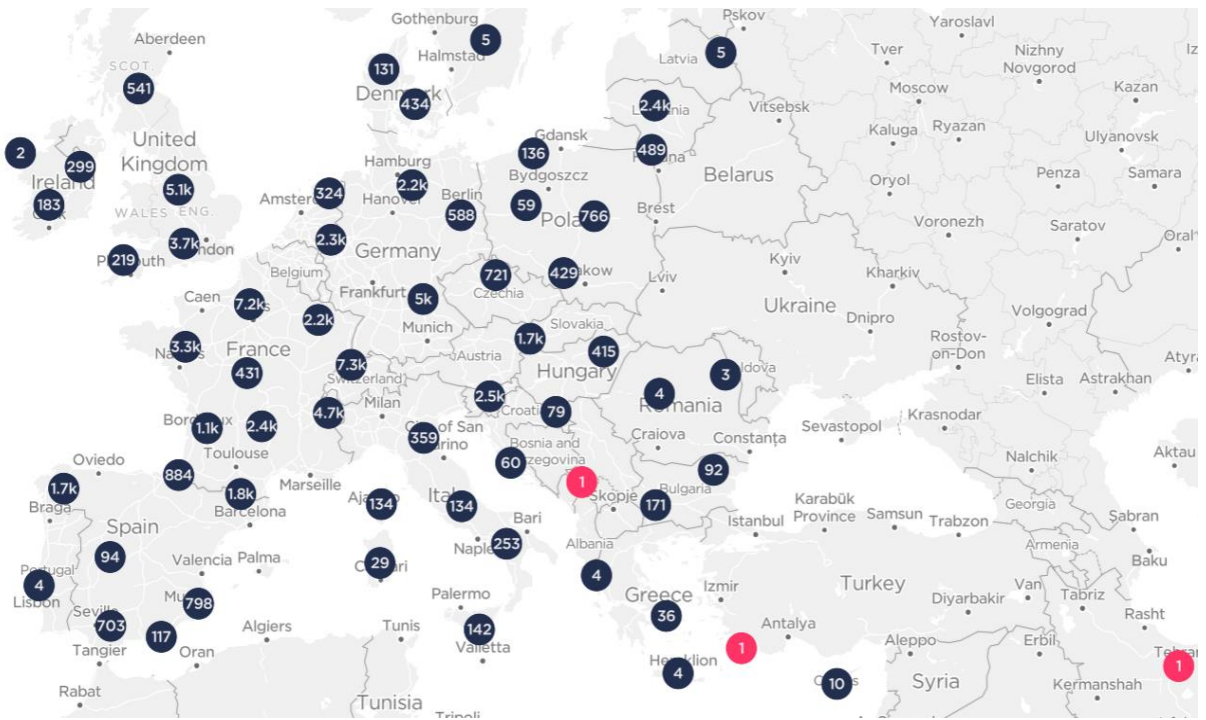


Рис. 3.1 – Поширення покриття 5G у Європі

Джерело: побудовано автором на основі даних Ookla [58].

Виділимо основні переваги 5G порівняно з попередніми технологіями. Зокрема, модернізація комунікаційних технологій значно підвищує швидкість передачі даних, йдеться в дослідженні британської аналітичної компанії Analysys Mason. Очікувана середня швидкість з'єднань 5G становитиме 100 Мбіт/с, а максимальна – 10 Гбіт/с. Наприклад, середня швидкість з'єднання 4G зараз становить 15 Мбіт/с, а максимальна – 1 Гбіт/с. Це означає, що нова технологія передачі даних у 7-10 разів швидша за попередні стандарти 4G.

Ще однією важливою перевагою є скорочення середнього часу затримки передачі сигналу. У технологіях 3G і 4G він становить 150 мс і 50 мс відповідно, а п'яте покоління дозволяє скоротити його до 5 мс. Така модернізація більш-менш непомітна для користувачів мобільних телефонів, а не для розробників розумних технологій, таких як автопілот, дистанційна хірургія чи безпілотні автомобілі. Це твердження дозволяє зробити висновок, що технологія 5G призведе до розвитку інтелектуальних систем.

Ще варто підкреслити одночасне збільшення ліміту підключень в одному місці до мільйонних часток на квадратний кілометр. Як і в попередніх, цей

показник не перевищив 50 пристроїв з технологією зв'язку 3G і 500 активних з'єднань з технологією зв'язку 4G. Враховуючи розвиток комунікаційних технологій 5G, відмова від кабельного підключення до Інтернету, оскільки наразі головною перевагою такого підключення є найвища швидкість, а в майбутньому очікується навпаки.

Незважаючи на значні переваги зв'язку 5G, експерти Analysys Mason бачать кілька перешкод на шляху впровадження зв'язку нового покоління [59]. Так, 5G не почне розгортатися раніше 2020 р. І лише в кількох країнах, і світ не повинен очікувати цього раніше 2025 р. Наразі основною технологією залишається четверте покоління, яке в цей період співіснує з п'ятим поколінням. Очікується, що повноцінна робота мережі 5G в Україні має відбутися до 2025 р.

Однак розгортання 5G в Україні стикається з перешкодами, такими як відсутність вільних частот, які можна було б використовувати для технологій зв'язку п'ятого покоління, оскільки вони вже орендовані телекомунікаційними компаніями. Найпопулярніший діапазон, де майже всі будують 5G LTE, це 3,4-3,6 ГГц [60]. Усі ці частоти використовуються для мобільного зв'язку GSM в Україні, вони зайняті послугами голосу та даних GPRS та EDGE. Вони належать українським «Новим Технологіям», у яких у листопаді 2021 р закінчується контракт, але його продовжили. Тому навряд чи Держкомзв'язку зможе їх скасувати раніше.

Отже, постає питання розробки механізмів вирішення ситуації із спільним використанням частоти для відновлення можливої використання робочої частоти. Цей алгоритм показано в рис. 3.2.

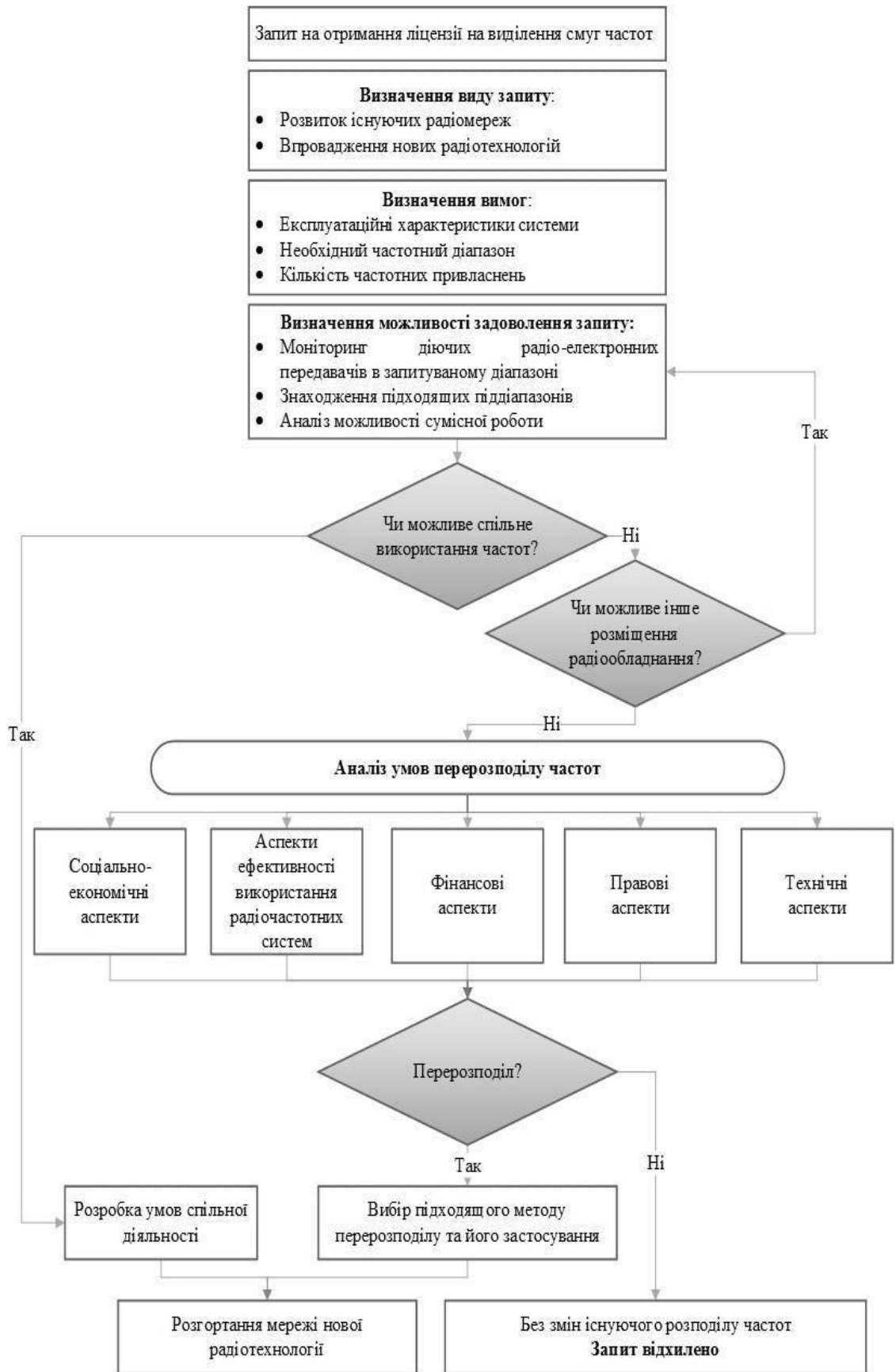


Рис. 3.2 – Алгоритм впровадження 5G

Джерело: побудовано автором.

Це не дуже велика проблема, бо справжня проблема полягає у відсутності моделей смартфонів, які підтримують технологію зв'язку 5G. Досліджуючи ринок послуг інтернет операторів, то для подолання цієї вторинної перешкоди кілька компаній, що займаються мобільними додатками, вже оголосили про розробку своїх функціональних моделей до впровадження технології 5G.

За таких обставин актуальним залишається лише питання виключення радіочастот. Наразі організатор ПрАТ «Київстар» чекає вибору: продовжувати розгортати повну мережу 4G і зупинити розвиток технології або присвятити частотний сектор 4G впровадженню підключення 5-го покоління. Оператори бачать інший результат цієї проблеми в єдиній концепції RAN. (RAN — radio access network) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Концепція Single RAN у еволюції технологій мережі

Еволюція радіотехнологій			
GSM	HSPA	LTE	5G
Single RAN			

Джерело: побудовано автором на основі даних [61].

Суть полягає в підтримці сучасних і майбутніх технологій на єдиній апаратній платформі. Це дозволяє модернізувати робочі мережі без апаратного забезпечення (технічного), а лише оновлення програмного забезпечення.

Таким чином, оператор мобільного зв'язку, використовуючи спеціальну RAN, розвиває технологію 5G у радіомережі, коли отримує ліцензію від країни та вимагається ринком. Єдина RAN дозволяє базовим станціям в радіомережі працювати одночасно в різних стандартах: наприклад, LTE і 5G [61].

Ще одна рекомендація — зосередитися на інноваціях і новому бізнесі. Потрібно розширювати відділ інновацій. Компанії повинні слідувати тенденціям ринку, щоб отримати конкурентну перевагу. Завданням відділу є впровадження інновацій для покращення діяльності на існуючих ринках компанії та розробки нових продуктів. Компанія має розгалужений IT-відділ і

займається такими прогресивними бізнес-сферами, як аналітика, Інтернет речей і розробка комунальних послуг. Якби ця стратегія була розроблена як самостійний продукт поза компанією, вона зрештою могла б досягти значного статусу продукту, що збільшило б прибутки та репутацію компанії.

Рекомендація служби безпеки дуже важлива, щоб послуга була комплексною. Компанії з передовими технологіями та великими базами даних потребують цифрової інфраструктури та захисту даних [62]. Зверніть увагу, що обидві компанії зберігають дані користувачів і мають власні розгалужені внутрішні ІТ-структури. Таким чином, усі загрози для систем зберігання та обробки інформації є серйозними, і їх слід відповідально остерігатися. Окрім цифрових активів, фізичні активи також потребують захисту. Період політичних і військових відносин становив загрозу матеріальних руйнувань, руйнування інфраструктури та пограбування. Крім того, важливо, щоб оцінка ризиків і заходи щодо захисту активів проводилися централізовано. Ще один ризик – фінансовий. Передача цієї відповідальності від фінансового відділу до відділу безпеки дозволяє спеціалізованому персоналу аналізувати кредитний ризик перших поставок, а фінансовому персоналу використовувати територію, зменшуючи загальний і офіційний тягар фінансового адміністрування. Для більшої ефективності подальшого дослідження рекомендації з оптимізацією та цілями подані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Рекомендації з покращення конкурентоздатності ПрАТ «Київстар»

Оптимізація	Сфери	Доцільність реалізації	Цілі реалізації
1	2	3	4
Продукт та його покращення	-	Потрібне збільшення трафіку в свої тарифах	Підвищення конкурентоздатності у основного виду діяльності на ринку послуг та збільшувати популярність послуг виходячи з тенденцій ринку

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Оптимізувати витрати, розширювати свою долю на ринку послуг та доступність покриття мережі	Сфера забезпечення своєї реалізації основної продукції на ринку	Реалізувати інвестиції в удосконалення мережі інфраструктури	Зниження витрат, підвищення доходу за реалізації своєї продукції на ринку та зниження залежності від конкурентів
Зайнятися власними розробками та впроваджувати нові технології	Сфера інновацій	Управління інноваціями	Створювати нові продукти для ринку послуг та систематизувати напрямки діяльності
Безпека	-	Управління безпеки	Впровадження технічних інновацій в кібербезпеку та своєчасно аналізувати ризики на ринку

Джерело: складено автором.

Загалом, основними методами ПрАТ «Київстар» для вирішення проблеми підвищення конкурентоздатності компанії є детальне дослідження споживчих товарів та аналіз конкурентів, маркетингова стратегія можливостей, створення нових продуктів і послуг, удосконалення продукції. Якісні ресурси, модернізація [63]. Обладнання, зниження загальних витрат, удосконалення процесу закупівель та після продажного обслуговування, покращення управління якістю, покращення відносин із клієнтами, зовнішнього середовища, впровадження стратегічних маркетингових «виходів» та «входів» замовлень (виконання). вдосконалення організації інноваційної діяльності, впровадження нових технологій, впровадження нових фінансових і технічних методів, дослідження джерел енергозберігаючих технологій, удосконалення стандартів і краще технічне забезпечення обслуговування, розвиток логістики, маркетингової стратегії.

Зниження витрат, диференціація та системна інтеграція також важливі для підвищення конкурентоспроможності компанії. Тому для підвищення

конкурентоздатності ПрАТ «Київстар» необхідно розробити та впровадити комплексну систему підтримки якості продукції та послуг [64].

Розвиток конкурентного ринку вимагає підтримки ринку та прозорості щодо ціни та якості послуг, а також умов для збільшення пропозиції якісних товарів та послуг. Споживачі вільні у виборі товарів і послуг, визначенні їх ціни та якості. За допомогою механізму «ціна-якість» повинні підтримувати дослідження різних вимогливих видів товарів і послуг, аналіз і вдосконалення конкурентних порівнянь, підвищення якості пропонованих товарів і послуг і оптимізацію балансу між ними. Ціна та якість, усе це створює умови для ефективності роботи та підвищує конкурентоздатності усіх компаній. Він обговорює напрямок майбутнього розвитку ПрАТ «Київстар» та перешкоди та операторів, які є частиною ринку мобільного зв'язку. Необхідно розробити документи та вдосконалити рекомендації щодо підвищення конкурентоздатності працівників ПрАТ «Київстар».

3.2 Обґрунтування доцільності пропозицій щодо впровадження технологій для вдосконалення механізмів конкурентоздатності компанії

Згідно з першим пунктом рекомендацій, компанії пропонується збільшити обсяг інтернет-трафіку в своєму тарифі, почати впроваджувати технологію 5G. Перевіряючи актуальність даних статистичних сервісів, особливо для тестування динаміки мобільних користувачів. Візуалізація на рис.3.3.

Згідно з результатами цього дослідження, з 2016 по 2021 рр. кількість користувачів мобільного Інтернету в усьому світі зросте більш ніж на 10% від потенційної кількості користувачів. Оскільки на цю статистику впливають країни, що розвиваються, які не завжди охоплені та не завжди можуть скористатися послугами, можна припустити, що в європейських країнах цей показник вищий.

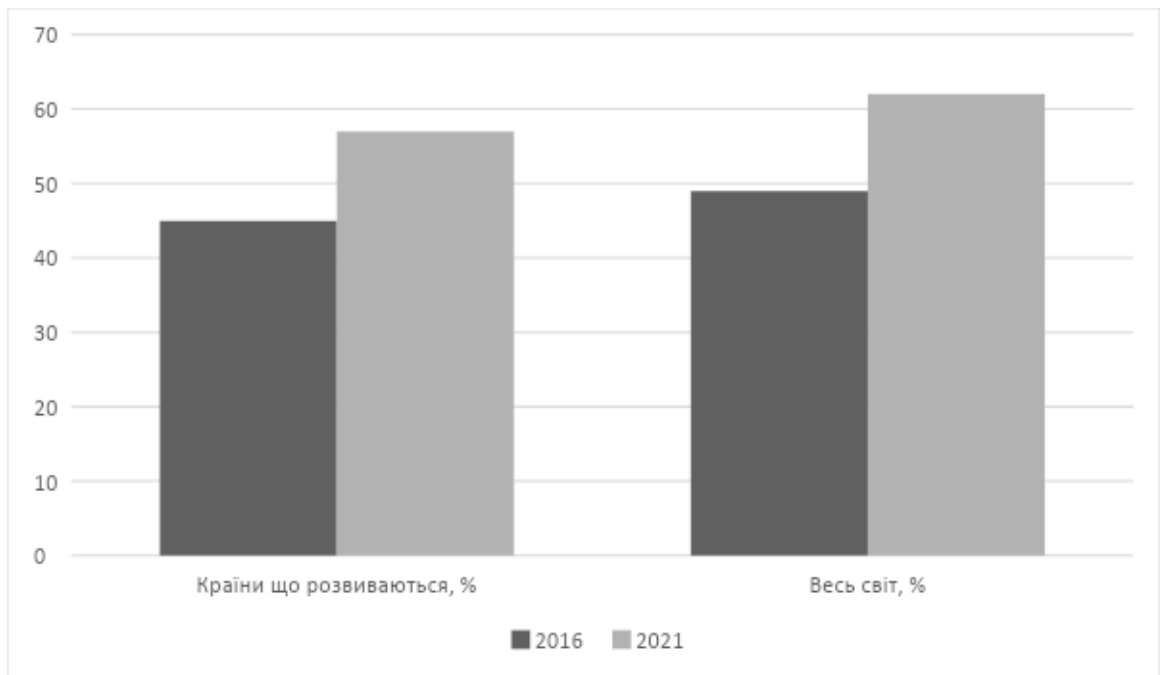


Рис. 3.3 – Збільшення користувачів мобільним інтернетом протягом 2016-2021 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [65].

Крім того, кількість пристроїв, які використовують ці з'єднання, зростає, що є основним джерелом попиту. Таким чином, збільшення інтернет-трафіку – це пристосування пропозиції компанії до попиту ринку.

Ще один момент – компанія повинна розширити мережеву інфраструктуру. Для того щоб реалізувати ці рекомендації та адаптувати існуючі мережі до нового стандарту 5G. Очікується, що в найближчі роки він замінить стандарт LTE [66]. Дослідники визначили переваги нового стандарту, тому ця методика, безсумнівно, буде прийнята. Відповідно, рано чи пізно компанія почне адаптуватися до нових стандартів, і компанія буде конкурентоздатнішим. ПрАТ «Київстар» має стати лідером у впровадженні та підготовці, тобто в першому розширенні технічної частини на закупівлю обладнання та розширення інфраструктури. Ще одним аргументом є стрімке зростання пристроїв, підключених до Інтернету. Остання відповідна література описує динаміку тенденцій використання пристроїв і роль комунікації в цьому процесі. В 21-шому ст. більшість підключених телефонних пристроїв мали

кілька осередків. Крім того, очікується, що остання тенденція в бездротових технологіях обмежить підключення до Інтернету, що означає перехід до мобільних мереж, особливо на 5G. Для компанії потенційними факторами збільшення конкурентоздатності є органічне зростання користувачів і доходів, а також завантаженість інфраструктури та доступність технічної підтримки.

Інновації відіграють важливу роль у споживчому та економічному розвитку. Сучасні справи вимагають роботи великих баз даних, а ефективні ресурси в цій сфері дозволяють ефективно працювати, крім сторонніх послуг і безкоштовних послуг [67]. Поточні дослідження та прогнози дають наступні показники ринку великих даних, як показано на рис. 3.4.

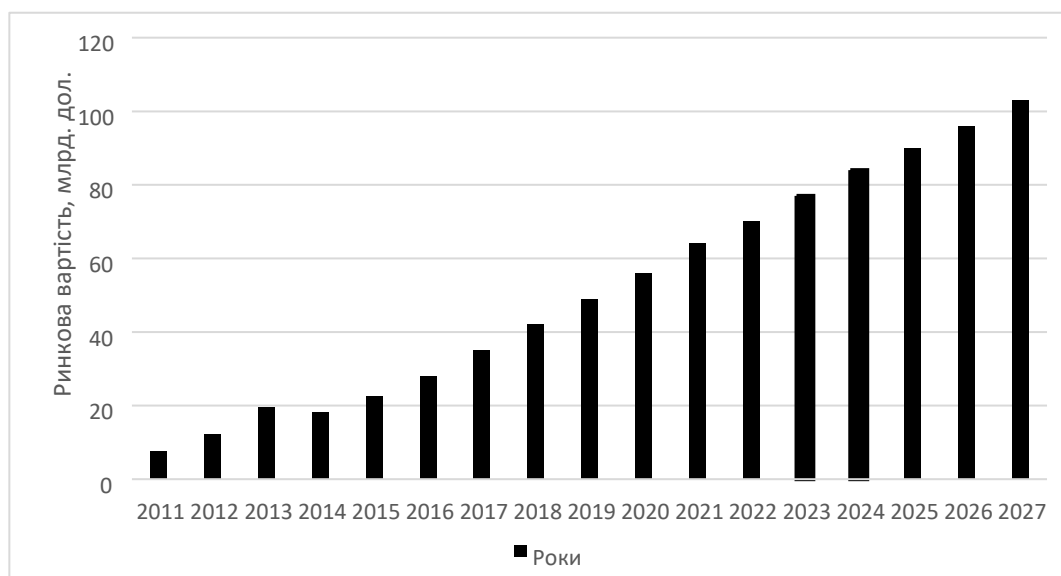


Рис. 3.4 – Прогнозування використання інтернет даних

Джерело: побудовано автором на основі даних [68].

На графіку видно чітку тенденцію зростання ринку, яка демонструє важливість роботи з великими даними. Ця тенденція також стосується майбутніх прогнозів і свідчить про те, що важливо рекомендувати розділити інноваційну діяльність на структурні одиниці з різними можливостями. Відповідно з'являються інші інноваційні проекти, наприклад Інтернет речей. Це важливий момент для компаній і є фактором, який змінює кількість споживачів,

навантаження на мережу та послуги [69]. Статистика зростання для наступних пристроїв показана на рис. 3.5.

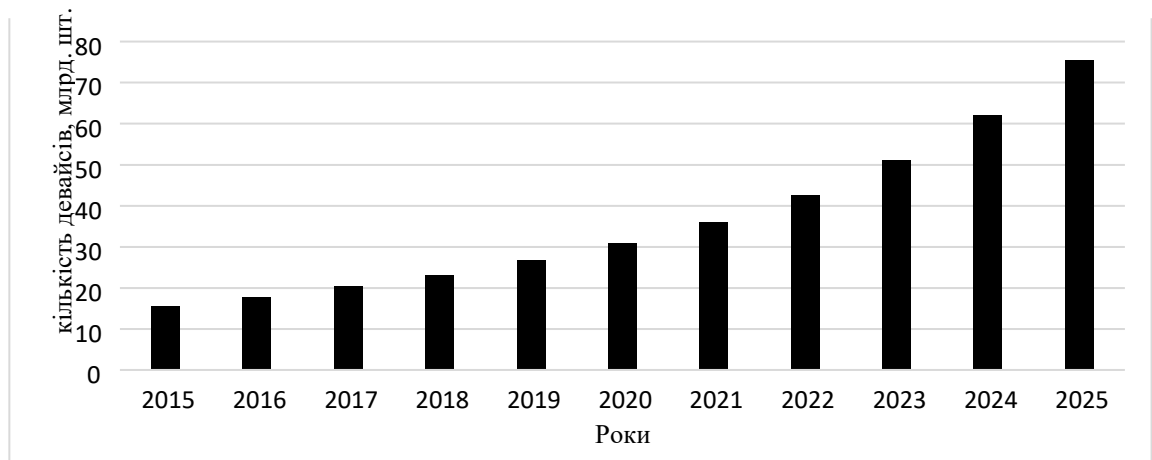


Рис. 3.5 – Користування мобільним інтернетом та прогноз

Джерело: побудовано автором на основі даних [69].

Результати цього дослідження показують подібну динаміку зростання великих даних. Таким чином, після статистичних аналізів і прогнозів зростання в інноваційних сферах стає зрозуміло, що вони можуть стати одними з основних напрямків діяльності компанії, які забезпечити конкурентну перевагу в цій сфері. Це величезна система взаємопов'язаних сервісів.

Більше уваги варто приділити фактору безпеки та прогнозуванні поточних потоків в фінансовій діяльності. Перший пункт стосується кіберзагроз, хакерських атак і кібертероризму. З розвитком технологій захисту даних розробляються нові методи злому та дешифрування, які привертають увагу злочинців, але українські дослідники вважають кібертероризм найбільшою загрозою останніх років. Другим пунктом є ефективного контролю і управління грошовими потоками, необхідно не лише аналізувати минулі періоди та поточні витрати, а й прогнозувати майбутні показники для впровадження нових технологій в компанію таких як 5G. Таким чином прогнозування та планування є невід'ємною ефективною частиною підвищення конкурентоздатності.

3.3 Прогнозування показників діяльності ПрАТ «Київстар» враховуючи запропоновані інноваційні технології

Важливим кроком вдосконалювання механізмів конкурентоздатності компанії та впровадження такої технології як 5G, є прогноз поточних потоків. Він передбачає прогнозування майбутнього потенціалу грошових потоків компанії з часом. Прогнози грошових потоків є важливою частиною фінансових і виробничих прогнозів компанії і повинні бути узгоджені зі стратегічними цілями компанії за для підвищення своєї конкуренції на ринку [70].

Поняття прогнозування та планування тісно пов'язані між собою і мають багато функцій, але вони не обов'язково збігаються, оскільки це все ж різні поняття. Різниця між прогнозом і планом полягає в тому, що прогноз — це передбачення, яке може бути прийнято або не прийнято, якщо воно спрямовує чіткий і визначений курс дій. Після схвалення прогнозу для виконання його можна надіслати до відділу управління інноваціями та почати реалізовувати інноваційні проекти за для підвищення конкурентоздатності. Найважливішим показником, що впливає на забезпечення, планування та прогнозування, є рівень невизначеності, який є вищим у забезпеченні. Компанії з різним потенціалом, форми власності та організаційно-правової форми не мають єдиного способу прогнозування для підвищенні конкурентоздатності, що призводить до різних методологічних підходів до прогнозування. До того часу фінансовий відділ компанії повинен брати участь у фінансовому плануванні та створювати моделі фінансового прогнозування для підвищення конкурентоздатності та впровадженню інновацій.

Прогнозування грошових потоків є важливим як перший етап для розуміння розвитку та нововведень. Він дозволяє прогнозувати розвиток грошових потоків і визначати джерела надходження в часі і за напрямком використання. Позитивними сторонами прогнозу є можливість збільшення

майбутнього грошового потоку на відповідні суми для впровадження 5G та можливістю контролювати, скільки часу потрібно для отримання прибутку.

Помилки прогнозування можуть полягати у прогнозування грошових потоків, які є суттєвими, а саме неточність грошових платежів, неточність прогнозованих грошових значень, а також надавання своєї продукції заниженою або завищеною ціною.

Прогнозування є складним процесом, оскільки деякі вимірювання є невизначеними. Найкращий період – до трьох років, оскільки вибір часу для складання фінансових прогнозів українських компаній є складним через економічні, законодавчі, соціально-політичні та постійні зміни. На прогнози грошових потоків впливають такі фактори, як конкуренція та коливання валют.

Важливим кроком в прогнозуванні грошових потоків є визначення вартості, яку сподівається досягти в прогнозуванні грошовими потоками та підвищенні конкурентоздатності. Прогноз повинен враховувати, коли підприємству бракує коштів, що може спричинити збитки та що потрібно застосувати для стабілізації ситуації.

Прогнозування – це дослідження фінансового майбутнього компанії. Передмови слід вводити після числового аналізу та перед початком фактичного плану дій.

Кожна компанія детально вибирає поточні плани та оцінки грошових потоків, щоб визначити їхній термін корисного використання. Плани дій включають періоди від 1 місяця до кварталу, поточні плани від кварталу до року та прогноз від 1 до 3 років. Системи прогнозування є найскладнішими з усіх систем планування.

Вся суть передбачення в тому, що станеться, а що ні. Бо прогноз — це кілька ідей, створених із різних припусків. Що стосується фінансових прогнозів, компаніям необхідно розробити різні фінансові показники та впровадження інновацій, які будуть використовуватися для визначення фінансового розвитку компанії в міру зміни зовнішнього або внутрішнього середовища. Прогнози грошових потоків для підвищення конкурентоздатності,

базуються на загальній інформації та аналізі, враховуючи модель прогнозу та всі зовнішні та внутрішні фактори, економічні показники та можливі можливості розвитку бізнесу та впровадженню такої технології, як 5G.

Для початку проведемо прогнозування грошових потоків починаючи з років які є у звітному періоді. Сюди належать доходи від операційних, інвестиційних і фінансових операцій. Як правило грошові потоки формуються від операцій, діяльності, що приносить дохід, а саме доходи від реалізації продукції у нашому випадку при впровадженні нових технологій таких як 5G для підвищення конкурентоздатності ПрАТ «Київстар».

Таблиця 3.4 – Прогнозування чистого руху грошових коштів ПрАТ«Київстар»

Рік	Звітний та прогнозований період	Песимістичні прогнози	Оптимістичні прогнози	Відхилення
2018	-146 444	-	-	
2019	-3 739 846	-	-	
2020	196 991	-	-	
2021	510 669	-	-	437 676
2022	682 386	244 711	1 120 062	
2023	1 273 204	835 528	1 710 880	
2024	1 864 021	1 426 346	2 301 697	

Джерело: побудовано автором.

На основі даних минулих років за допомогою спеціального алгоритму згладжування розрахований показник визначає продовження ряду економічних показників на період 2022-2024 рр. При аналізі враховується лише загальна тенденція розрахованого показника в ізольованому середовищі, тобто без впливу зовнішніх чинників.

Згідно прогнозування чистий грошовий потік станом на 2022 р. склав 682 386 тис. грн., що на 25% більше за 2021 р. При цьому якщо ми поглянемо на оптимістичне прогнозування на 2022 р., то там грошовий потік складе 1 120 062 тис. грн., що майже на 55% більше ніж за звітній період 2021р., а це означає, що

впровадження с введенням технологій таких, як 5G буде виправдане. Якщо подивитися на прогноз на 2023 та 2024 рр., то ріст буде також позитивним 1 273 204 тис. грн. та 1 864 021 тис. грн. відповідно. Оптимістичний прогнози на 2024р. складе 2 301 697 тис. грн, а це більше майже на 26% за 2023 р. та майже на 52% за 2022 р. Для більше детальної огляду прогнозу зобразимо його показники на рис. 3.6.

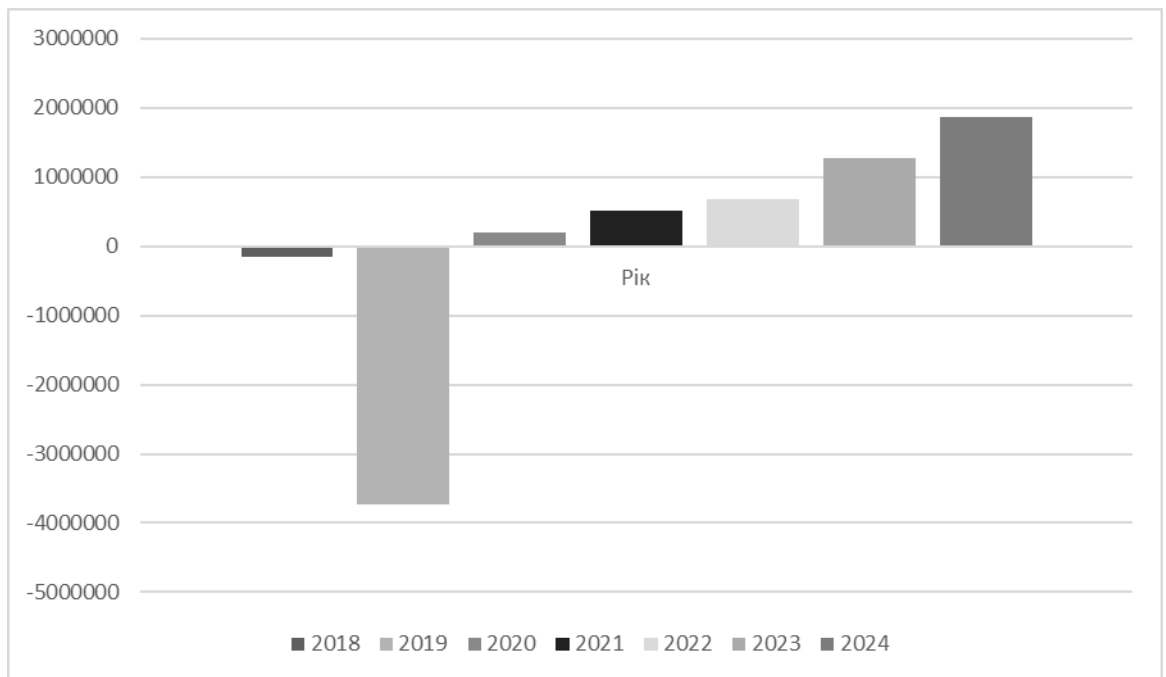


Рис. 3.6 – Прогнозування зміни грошових потоків ПрАТ «Київстар» після впровадження інновацій

Джерело: побудовано автором.

Бачимо, стійку тенденцію до зростання чистого грошового потоку при впровадженні нової технології. Чистий грошовий потік починаючи з 2022 р. по 2024 р. зростає та складає на 2024 р. 1 864 021 тис. грн.

Продовжуючи прогнозування зміни грошових потоків при впровадженні нової технології, дослідимо зміни в операційних, інвестиційних і фінансових операціях (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Прогнозування грошових потоків ПрАТ «Київстар»

Рік	Показники		
	Грошові кошти від операційної діяльності	Чистий рух коштів від операційної діяльності	Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності
2018	9 909 928	8 860 500	-4 460 288
2019	14 171 530	12 169 546	-3 384 777
2020	17 075 622	14 516 807	-4 929 831
2021	19 233 831	15 911 890	-4 462 330
2022	22 816 678	18 740 044	-4 697 102
2023	25 904 258	21 090 187	-4 852 220
2024	28 991 838	23 440 330	-5 007 338
Відхилення	2 287 269	1 740 978	114 911

Джерело: побудовано автором.

Якщо ми поглянемо на прогнозування операційного прибутку на 2023 р., то він склав 25 904 258 тис. грн., тобто збільшився порівняно з 2021 р. на 35%, а прогноз на 2024 р. показав збільшення на 42% в порівнянні з 2021 р. Чистий грошовий потік від операційної діяльності при прогнозуванні на 2023 р. склав 21 090 187 тис. грн. на 34% більше ніж це було у 2021 р., а прогнозування на 2024 р. показало збільшення на 43% порівняно з 2021 р. Прогнозування чистого грошового потоку від інвестиційної діяльності на 2024 р. показав -5 007 338 тис. грн. показник зменшився на 11% в порівнянні з 2021 р. та на 3% ніж у прогнозованому 2021 р. у зв'язку з впровадження нової технології, яка потребує значного інвестування.

Показники прогнозування зображено на рис.3.7.

Бачимо, стійку тенденцію до зростання чистого руху коштів від операційної діяльності, при впровадженні технології 5G. Чистий рух коштів від операційної діяльності з 2022 р. по 2024 р. зростає та складає на 2024 р. 23 440 330 тис. грн.

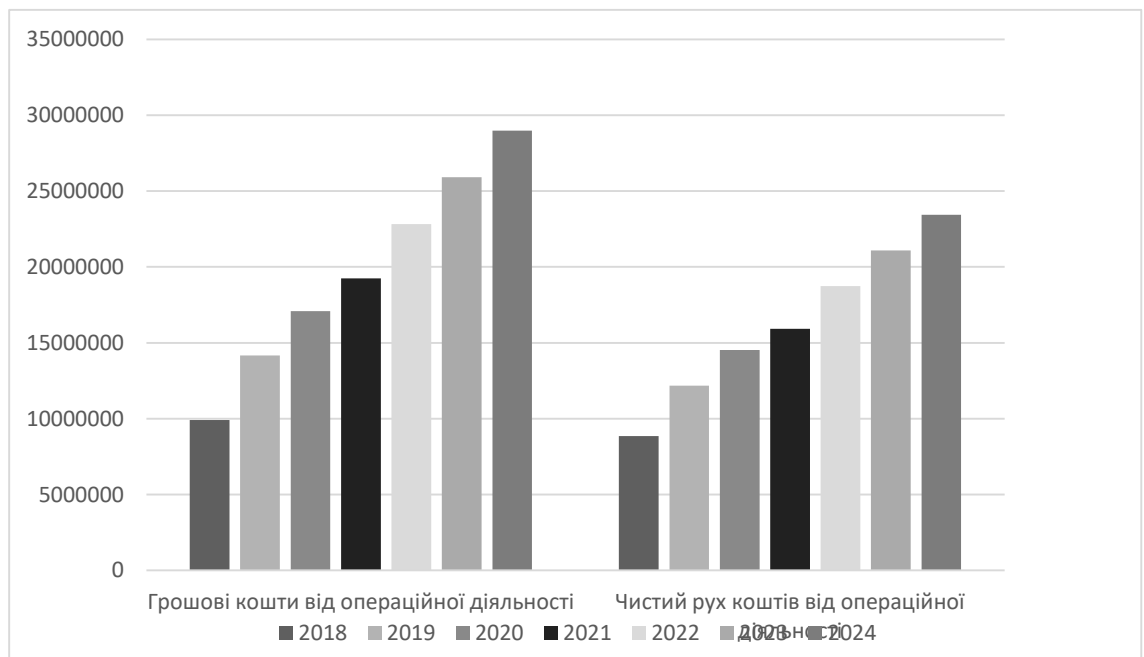


Рис. 3.7 – Прогнозування зміни операційної діяльності ПрАТ «Київстар» після впровадження інновацій

Джерело: побудовано автором.

При прогнозуванні використовувалися дані минулих років та за допомогою спеціального алгоритму згладжування, розрахований показник визначає продовження ряду економічних показників на період 2022-2024 рр. При аналізі враховується лише загальна тенденція розрахованого показника в ізольованому середовищі, тобто без впливу зовнішніх чинників.

Далі продовжуючи прогнозування зміни в операційних, інвестиційних та фінансових операціях, проведемо песимістичні та оптимістичні прогнози (табл.3.6). На 2023 р. при оптимістичних прогнозах рух коштів та чистий рух коштів від операційної діяльності складе 28 191 527 тис. грн та 22 831 165 тис. грн відповідно. Рух коштів у результаті операційної діяльності в порівнянні з 2021 та 2022 рр. зросте на 32% та 19% відповідно, а ріст чистого руху коштів складе 31% та 18%. Інвестиційна діяльність при оптимістичному прогнозуванні на 2023 р. тенденцію збільшення на 3%, а на 2024 р. зміна показника складе близько 4%.

Таблиця 3.6 – Прогнозування операційної діяльності ПрАТ «Київстар»

Показники	Песимістичне прогнозування			Оптимістичне прогнозування		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Грошові кошти від операційної діяльності	20 529 409	23 616 989	26 704 569	25 103 947	28 191 527	31 279 108
Чистий рух коштів від операційної діяльності	16 999 065	19 349 204	21 699 351	20 481 022	22 831 165	25 181 308
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-4 812 012	-4 967 130	-5 122 248	-4 582 191	-4 737 309	-4 892 427

Джерело: побудовано автором.

Прогнозування проводилося на основі даних минулих періодів за допомогою спеціального алгоритму згладжування розрахований показник визначає продовження ряду економічних показників на період 2022-2024 рр. При аналізі враховувалося лише загальна тенденція розрахованого показника в ізольованому середовищі, тобто без впливу зовнішніх чинників.

Далі проведемо прогнозування доходів від надання інтернету та загальних доходів від реалізації послуг. Вони повинні зрости при впровадженні нових технологій таких як 5G. Дані показані у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогнозування доходу від інтернету ПрАТ «Київстар»

Рік	Доходи від надання інтернету	Загальні доходи від реалізації послуг
2018	741 453	19 069 391
2019	863 372	22 245 793
2020	1 038 194	25 001 245
2021	1 182 228	28 559 150
2022	1 330 599	31 525 077
2023	1 480 313	34 647 550
2024	1 630 028	37 770 023
Відхилення	239 679	4 997 923

Джерело: побудовано автором.

Прогнози показують, що після впровадження нових технологій ріст доходів від інтернету на 2023 р. буде складати 1 480 313 тис. грн, а це більше на

20% в порівнянні з 2021 р. та на 11% з 2022 р. Загальні доходи на 2023 р. складуть 34 647 550 тис. грн. Більш інформативно зобразимо на рис.3.8.

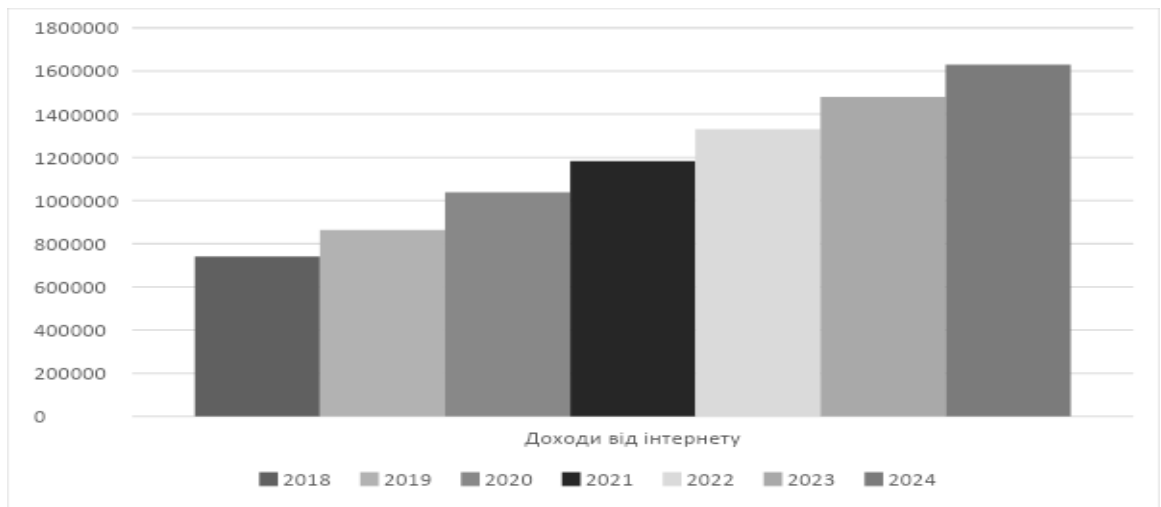


Рисунок 3.8 – Прогнозування росту доходів від інтернету
ПрАТ«Київстар» після впровадження інновацій

Джерело: побудовано автором.

Визначивши найбільш перспективні напрямки розвитку ПрАТ«Київстар», окресливши перешкоди, характерні для ринку мобільного зв'язку, та їх альтернативні рішення, оптимальним шляхом вдосконалення діяльності компанії вважається впровадження зв'язку нового покоління оператором 5G.

Аналіз перспектив застосування інновацій на ринку здійснено способом прогнозу. Прогнозування основних показників діяльності компанії показало, що у результаті впровадження нової технології ПрАТ «Київстар» буде мати дохід від інтернету на 2024 р. у розмірі 1 630 028 тис. грн.

Висновки до 3 розділу

У цьому розділі досліджено основні типи стратегій розвитку компанії та мобільного зв'язку, в результаті їх поглибленого аналізу визначено, що оптимальним варіантом вдосконалення механізмів конкурентоздатності для ПрАТ «Київстар» буде поєднання елементів стратегії зростання та прогнозу,

тому що для ринку мобільного зв'язку, який характеризується динамічним технологічним розвитком, недопустимо довгий час керуватися засадами стратегії стабілізації, оскільки на певному етапі це призведе до зниження конкурентоздатності компанії, тому доцільно з часом перейти до засад стратегії зростання. Згідно даних досліджень зроблено прогноз розвитку ПрАТ«Київстар». Визначивши найбільш перспективні напрямки розвитку компанії, окресливши перешкоди, характерні для ринку мобільного зв'язку, та їх альтернативні рішення, оптимальним шляхом вдосконалення діяльності компанії вважається впровадження зв'язку нового покоління оператором 5G.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі визначено теоретичні засади та запропоновано підходи до вдосконалення механізму конкурентоздатності шляхом прогнозування грошових потоків для впровадження нових технологій компанії ПрАТ «Київстар». Основними результатами науково-теоретичних, методичних та прикладних розрахунково-аналітичних досліджень роботи є:

1. Визначено основну термінологію, що описує діяльність телекомунікаційної сфери та сформовано визначення ринку конкурентного ринку мобільного зв'язку, як організованої системи надання оператором платних послуг мобільного (рухомого) зв'язку абонентам, які знаходяться в межах телекомунікаційної мережі такого оператора або його роумінг партнера із збереженням абонентського номера або мережевого ідентифікатора споживача.

2. Досліджено існуючих підходів та методів вдосконалення механізму конкурентоздатності підприємства шляхом прогнозування на телекомунікаційного ринку. Оцінка конкурентоздатності підприємства є якісним методом дослідженням мобільного зв'язку належать метод експертних оцінок та планування грошових потоків за для впровадження нових технологій. Прогнозування проводиться на основі даних грошових потоків, дані екстраполюються в майбутнє.

3. Аналіз ринку мобільного зв'язку вказує на конкуренцію між трьома провідними компаніями сфери телекомунікаційних послуг («Vodafone», «Київстар» та «Lifecel»), серед яких ПрАТ «Київстар» займає провідне місце за популярністю бренду. Такий вплив конкуренції проявляється у формі олігополії, так як вказана компанія домінує на ринку більш ніж 48% часткою, а на іншим компанії – припадає 52% ринку послуг, що в свою чергу дає компанії шлях у розвитку телекомунікаційних послуг. Проаналізовано три категорії послуг мобільного зв'язку: рухомий (мобільний) зв'язок, телефонний фіксований зв'язок та послуги доступу до мережі Інтернет. Так, найвищий

показник наданих послуг відмічається за категорією доступу до мережі Інтернет. Відслідковується також тенденція до відмови використання SMS та MMS, на заміну яким оператори пропонуються власні месенджери. В перспективі підтримки сталих конкурентних позицій вітчизняні телекомунікаційні компанії формують власні стратегії розвитку.

4. Здійснено господарсько-фінансовий аналіз діяльності ПрАТ «Київстар» згідно до якого дохід має приріст впродовж всього досліджуваного періоду. Відмічається також зростання показника ARPU, який є індикатором інвестиційної привабливості підприємства для потенційних партнерів. В цей же час з року в рік прослідковується зростання кількості зареєстрованих та активних абонентів, що пояснюється зменшенням кількості користувачів декількох SIM-карт.

5. Визначено конкурентні позиції ПрАТ «Київстар» на телекомунікаційному ринку України шляхом застосування SWOT аналіз, на основі якого виявлено сильні та слабкі сторони компанії. Їх вплив на формування рейтингових позицій підприємства серед інших провідних операторів України розраховано методом SPACE-аналізу, відповідно до якого для досліджуваного підприємства запропоновано застосувати стратегію «впровадження інновацій». Для реалізації зазначеної стратегії заплановано впровадження простої та доступної процедури перенесення номеру для забезпечення свободи вибору абонента; встановлення так с за послуги пропуску трафіку з урахуванням однакового рівня прибутковості для всіх операторів; забезпечення свободи переговорів з іноземними партнерами щодо розрахункових так за послуги пропуску трафіку до мереж мобільних операторів на міжнародному рівні; забезпечення ефективної конкуренції на ринку мобільного зв'язку шляхом усунення зловживань ринковою владою; впровадження роздільного обліку витрат та відповідної звітності для підвищення прозорості ринку; встановлення розміру рентної плати за користування радіочастотним ресурсом на обґрунтованому (ефективному) рівні та спрямування прибутку від рентної плати на розвиток телекомунікаційної

галузі; запровадження обов'язкової реєстрації абонентів, що в подальшому призведе до полегшеної процедури зміни номеру абонентами та пришвидшить розвиток інноваційних сервісів; дозволить абонентам отримувати додаткові фінансові та адміністративні послуги; сприятиме безперешкодному запуску технології 5G.

6. Досліджено основні шляхи реалізації стратегії «впровадження інновацій», в результаті чого визначено, що оптимальним варіантом для ПрАТ «Київстар» буде поєднання елементів стратегії впровадження інновацій, тому що для ринку мобільного зв'язку, який характеризується динамічним технологічним розвитком, недопустимо довгий час керуватися засадами сталої стратегії, оскільки на певному етапі це призведе до зниження конкурентоздатності компанії, тому доцільно з часом перейти до засад стратегії впровадження інновацій. Відповідно до результатів дослідження побудовано прогнози грошових потоків для реалізації інновацій та технології 5G для ПрАТ «Київстар». Визначивши найбільш перспективні напрямки розвитку ПрАТ «Київстар», окресливши перешкоди, характерні для ринку мобільного зв'язку, та їх альтернативні рішення, оператору запропоновано впровадження зв'язку нового покоління 5G, як оптимальний шляхом вдосконалення діяльності компанії.

7. Побудовано прогноз на 2024 р. грошових потоків для розвитку ПрАТ «Київстар», відповідно до якої визначено отриманий прибуток для компанії після реалізації інноваційної технології, а саме в розмірі 1 630 028 тис. грн.

Застосування на практиці розроблених у дипломній роботі практичних рекомендацій дозволить підвищити конкурентоздатність підприємства на ринку мобільного зв'язку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aghion, P. and Howitt, P. A model of growth through creative destruction, *Econometrica*. 1992. Vol. 60, №. 2. P. 323-351.
2. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова М. М. Економіка торговельного підприємства / за ред. Ушакової М. М. : навч. посіб. Київ : Хрещатик, 1999. 707 с.
3. Дейнега О. В. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємств : *Наукові праці Вінницького нац. тех. ун-т* : Відділ логістика, 2008. 61 – 68 с. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/1b97d33c-f88e-46fb-9b27-9b601d93e01f> (дата звернення: 10.09.2022).
4. Економіка підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін, О. Г. Мендрул та ін. ; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2009. 439 с.
5. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харківський регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентові України, 2018. 114 с.
6. Храпкіна В. В. Конкурентоспроможність промислових підприємств як ключовий чинник сталого розвитку економіки : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 267–269. URL: https://web.znu.edu.ua/NIS/2021/zb__rnik_traven__2021_sajt_znu__1_.pdf (дата звернення: 15.09.2022).
7. Похильченко О. А., Крикавський Є. В. Конкурентоздатність : ознаки та чинники формування : *Вісник ХНУ*. 2009. № 5, т. 3. С. 267–269. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_3/pdf/267-270.pdf (дата звернення: 20.09.2022).
8. Суханова А.В. Основні стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Міжнародний науковий електронний

журнал *ΛΟΓΟΣ. ONLINE*. 2019. №4. URL: <http://eoi.citefactor.org/10.11232/2663-4139.04.20> (дата звернення: 20.09.2022).

9. Кадирус І. Г. Конкуреноспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають : *Ефективна економіка*. 2014. № 5. 3 с.

10. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Аналіз середовища безпосереднього оточення : *Менеджмент*. URL: https://tourlib.net/books_ukr/nechauk833.htm (дата звернення: 25.09.2022).

11. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкуреноспроможність підприємства : навч. посіб. Харків. нац. авто. ун-т. 2020. 35 с.

12. Злиття і поглинання у міжнародному бізнесі на прикладі галузі. Міжнародний бізнес : веб-сайт. URL: <http://referat-ok.com.ua/work/zlittja-i-poglinannja-u-mizhnarodnomu-bi/> (дата звернення: 01.10.2022).

13. Кубліков В. К., Тарасова О. В. Основні тенденції злиттів і поглинань корпорацій в країнах з транзитивною економікою на прикладі України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. №2. С. 108–113.

14. Даниліна С. О. Злиття та поглинання в Україні. *Науковий вісник Чернівецького нац. ун-т : збірник наукових праць*. Економіка. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т., Вип. 669-671. 2013. С. 57–61.

15. Кутейніцина О. Злиття і поглинання як напрямки розвитку компаній : зб. наук. праць НАУ. 2019. №30. С. 107–113.

16. Дмитриева Д. М. Стратегические альянсы в контексте стратегий органического и неорганического роста. *Экономический анализ: теория и практика*. №25 (376). 2014. С. 48–57

17. Пермінова С. О., Пермінова В. О. Ефективне лідерство в умовах глобалізації ринку : студ. Нац. тех. ун-т України «КПІ», наук. праці КНТУ : *Економічні науки*. 2010. вип. 17 URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/09.pdf (дата звернення: 02.10.2022).

18. Конкуреноспроможність підприємства оцінка рівня та напрями підвищення / за заг. ред. О.Г. Янкового. монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

19. Менеджмент і адміністрування. Історія менеджменту теорія організації / За редакцією О. В. Баєвої, Н. І. Новальської : URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_1.pdf (дата звернення: 12.10.2022).
20. Барабась Д. О . Конкурентні стратегії підприємства : КНЕУ, 2000. 8 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/282659845_Konkurentni_strategii_pidpriemstva (дата звернення: 15.10.2022).
21. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов та ін. : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
22. Marshall A. Principles of Economics / Alfred Marshall. New York : Palgrave Macmillan, 2013. P. 731.
23. Бондаренко С. М., Невмержицька А. А. Оцінка конкурентоспроможності : Київ. нац. ун-т тех. і дизайну. 2014. URL: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2014-2/15.pdf> (дата звернення: 16.10.2022).
24. Халімон Т. М. Методи оцінки, індикатори та орієнтири конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і суспільство*. Київ, 2016. С.225-231.
25. Конкуренція і конкуренти : веб-сайт. URL: https://stud.com.ua/175322/menedzhment/konkurenciya_konkurenti (дата звернення: 13.10.2022).
26. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / Безугла Л. С. та ін. Дніпро, 2019. С. 164-168.
27. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: учебник. ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 640 с.
28. Дейнега О. В. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2008. № 623 : Логістика. С. 66–68.

29. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка» Львів: Компакт-ЛІВ, 2005. 304 с.
30. Коваленко В.О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах : економіка підприємства. 2013. №2. С. 15-18.
31. Формування команди проекту. Управління проєтами: веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/28579/> (дата звернення: 14.10.2022).
32. Портер М. Э. Конкуренция : Уч.пос. М. / пер. с англ. : издательский дом «Вильямс», 2000. 495 с.
33. Портер М. Э. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 1–74.
34. Зозульов О. В. Місце ринкового позиціонування в системі заходів по посиленню конкурентних позицій підприємства : *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2010. URL: https://economy.kpi.ua/files/files/32_kpi_2010_7.pdf (дата звернення: 15.10.2022)
35. Київстар. Ліга Досьє, 2019 : веб-сайт. URL: <https://file.liga.net/companies/kiyvstar> (дата звернення: 16.10.2022).
36. Приватне акціонерне товариство «Київстар». Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України, 2021 : веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/21673832> (дата звернення: 17.10.2022).
37. Організаційна структура компанії. ПрАТ «Київстар», 2021 : веб-сайт. URL: <https://kyivstar.ua/uk/career/company-structure> (дата звернення: 18.10.2022).
38. Фінансова й аналітична інформація. ПрАТ «Київстар», 2021 : веб-сайт. URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/about/partners> (дата звернення: 19.10.2022).
39. Якість «Київстар». ПрАТ «Київстар», 2021 : веб-сайт. URL: https://kyivstar.ua/uk/about/about/quality/quality_levels/2021 (дата звернення: 20.10.2022).

40. Найкращі мобільні мережі за 2021 : веб-сайт. URL: <https://www.nperf.com/uk/awards/ua/2021/mobile/ukraine/> (дата звернення: 21.10.2022).

41. Комаров О. : Мобільні оператори використовуватимуть непрямую ідентифікацію абонентів? : веб-сайт. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2021/08/13/69625352/> (дата звернення: 22.10.2022).

42. Київстар сьогодні. ПрАТ «Київстар», 2021 : веб-сайт URL: https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar_today (дата звернення: 23.10.2022).

43. Булах І. В., Надтока Т. Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія. ДВНЗ «Донец. нац. техн. ун-т». Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. 583 с.

44. Воробієнко С. П. Оцінка конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг : зб. наук. пр. ОНАЗ ім. О. С. Попова. Одеса : 2008. С. 119–122

45. Усик С. П., Пономаренко С. А. Аналіз послуг мобільного зв'язку на ринку України : *Сталий розвиток економіки*, 2013. №3, т. 20. С. 341–346.

46. Голубицкая Е. А., Кухаренко Е. Г. Маркетинг в телекоммуникациях : 2005. 145 с.

47. Гранатуров В.М., Воробієнко С.П. Аналіз конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг: монографія за наук. ред. проф. В. М. Гранатурова : Освіта України, 2009. 254 с.

48. Степаненко О. А., Таракановський С. М., Постолатій М. О. Моделювання як метод аналізу та прогнозування конкуренції фірми на ринку мобільного зв'язку *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2012. № 1. с.287.

49. Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень : Закон України від 19 лип. 2022 р. № 2435-IX

50. Денисенко М. П. Стан та тенденції розвитку сучасного підприємства : монографія за ред. д. е. н., проф. М. П. Денисенка : ДКС центр, 2019. 464 с.

51. Бутинець Ф. Ф., Горецька Л. Л. Бухгалтерський облік у зарубіжних країнах : навч. посібник. Житомир : ПП «Рута», 2010. 544 с.
52. Бондаренко А. Ф., Гордієнко В. П., Дутченко О. О. Фактори конкурентоспроможності на ринку операторів мобільного зв'язку : *Вісник СумДУ*, серія «Економіка», 2019. № 2. С. 56-62.
53. Круш П. В., Погребняк А. Ю., Голуб М. О. Аналіз ринку телекомунікаційних послуг України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва* : 2019. №. 24. С. 25-30.
54. Фінансова й аналітична інформація. ПрАТ Vodafone Ukraine, 2021 : веб-сайт. URL: <https://www.vodafone.ua/company/investors/zvity-ta-rezultaty/finansovi-rezultaty> (дата звернення: 25.10.2022).
55. Фінансова й аналітична інформація. ТОВ «Lifecell», 2021 : веб-сайт. URL: https://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/finansovi-ta-operacijni-dani/riczni-zviti/ (дата звернення: 26.10.2022).
56. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
57. Маргіта Н. О., Карпій О. П. Оцінка сучасного стану розвитку ринку мобільного зв'язку в Україні : *Економіка і суспільство*. Електронне наук. фахове видання. Мукачєво, 2016. № 7. С. 385 – 389.
58. Поширення покриття 5G у Європі, 2021 : веб-сайт. URL: <https://www.speedtest.net/ookla-5g-map> (дата звернення: 26.10.2022).
59. Готуючись до 5G : веб-сайт. URL: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=99&id=1225&language=uk> (дата звернення: 27.10.2022).
60. Timely access to 3.6 GHz and 26 GHz spectrum is key to 5G's success in Europe, 2021 : веб-сайт. URL: <https://www.qualcomm.com/news/onq/2018/03/timely-access-36-ghz-and-26-ghz-spectrum-key-5gs-success-europe> (дата звернення: 28.10.2022).
61. Технічні, нормативноправові та економічні аспекти впровадження технологій мобільного зв'язку 4-го (4G) та 5-го (5G) поколінь : веб-сайт. URL:

https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/CIS/Documents/Events/2016/11_Kiev/Oleg%20Prozhivalsky.pdf (дата звернення: 29.10.2022).

62. Олешко Т. І. Цифрова економіка : підручник : НАУ, 2022. 200 с.

63. Сушон І. Порівняння базових тарифів мобільного зв'язку : оператори у 2021 році, 2021. URL: <https://itc.ua/articles/sravnenie-bazovyh-tarifov-mobilnojsvyazi/> (дата звернення: 30.10.2022).

64. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг : Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ Х. : ХТЕІ, 2015. 222 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_1225_32541871.pdf (дата звернення: 01.11.2022).

65. Noll J. Internet Lite for Sustainable Development : J. Noll, W. Mansour, C. Holst. : Journal of NBICT, 2018. №1. С. 223–238.

66. Subedi P. Network slicing: a next generation 5G perspective : P. Subedi, A. Alsadoon, P. Prasad : *EURASIP Journal o Wireless Communications and Networking*, 2021. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s13638-021-01983-7.pdf> (дата звернення: 02.11.2022).

67. Жураковський Б. Ю., Зенів І. О. Технології інтернету речей : навч. посіб. для студ. спеціальності 126 «Інформаційні системи та технології», спеціалізація «Інформаційне забезпечення робототехнічних систем», Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 271 с.

68. Columbus L. 10 Charts That Will Change Your Perspective Of Big Data's Growth : Louis Columbus. Forbes, 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2018/05/23/10-charts-that-will-change-your-perspective-of-big-datas-growth/?sh=5cc9c27e2926> (дата звернення: 03.11.2022).

69. Krish C. A Comprehensive Study on IoT security problems based on blockchain. Chandni Krish. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/351451335_A_Comprehe_sive_Study_on_I_oT_security_problems_based_on_blockchain (дата звернення: 04.10.2022).

70. Дячун О. Д. Прогнозування продажу та його методи в системі управління підприємством. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. С. 129-150. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260659.pdf> (дата звернення: 05.10.2022).

ДОДАТОК А

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КИЇВСТАР»

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
 (у тисячах гривень)

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2021	12	31
Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Київстар»</u>	За ЄДРПОУ 21673832		
Територія <u>м. Київ, Шевченківський р-н</u>	за КОАТУУ 8038900000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u>	за КОПФГ 230		
Вид економічної діяльності <u>Діяльність у сфері безпроводного електрозв'язку</u>	за КВЕД 61.20		
Середня кількість працівників <u>3 804</u>			
Адреса, телефон <u>03113, м. Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53</u> тел.: <u>247-39-49</u>			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності	X		

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10	8 393 665	8 585 356
первісна вартість	1001		14 485 549	15 660 515
накопичена амортизація	1002		(6 091 884)	(7 075 159)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	8, 9	14 616 966	16 291 426
первісна вартість	1011		31 750 281	34 575 168
знос	1012		(17 133 315)	(18 283 742)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	11	171 269	110 102
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	28	358 996	139 587
Інші необоротні активи	1090	12, 15	1 251 405	1 568 479
Усього за розділом I	1095		24 792 301	26 694 950

Продовження ДОДАТКУ А

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
 (у тисячах гривень)

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	1100		51 347	37 506
виробничі запаси	1101		46 045	37 476
товари	1104		5 302	30
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13	664 512	872 641
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	13	87 950	150 458
з бюджетом	1135	13	72 173	73 795
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	13	1 537	5 327
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	14	1 219 310	1 707 773
Витрати майбутніх періодів	1170	12, 15	123 885	195 217
Інші оборотні активи	1190		-	2 271
Усього за розділом II	1195		2 220 714	3 044 988
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
	1200		353	72 309
БАЛАНС	1300		27 013 368	29 812 247

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16	654 763	654 763
Капітал у дооцінках	1405		(107)	-
Додатковий капітал	1410		258 294	258 294
Емісійний дохід	1411	16	102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		10 383 967	11 419 172
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		11 429 850	12 465 162
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		26 994	24 277
Довгострокові кредити банків	1510	17	3 870 638	6 934 336
Інші довгострокові зобов'язання	1515	21	2 934 101	3 681 646
Довгострокові забезпечення	1520	20	180 173	315 052
у тому числі з виплат персоналу	1521		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		7 011 906	10 955 311

Продовження ДОДАТКУ А

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)
 (у тисячах гривень)

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	17	140 416	59 781
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	18	1 441 544	1 946 299
розрахунками з бюджетом	1620	19, 28	1 032 911	1 124 100
у тому числі з податку на прибуток	1621	28	653 515	660 084
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		9 508	12 370
одержаними авансами	1635	22	744 678	851 597
розрахунками з учасниками	1640	16	3 096 916	-
Поточні забезпечення	1660	20	96 396	183 376
Доходи майбутніх періодів	1665	22	727 845	788 435
Інші поточні зобов'язання	1690	21	1 281 398	1 425 816
Усього за розділом III	1695		8 571 612	6 391 774
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
БАЛАНС	1900		27 013 368	29 812 247

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» ___ травня 2022 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

ДОДАТОК Б

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КИЇВСТАР»

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 (у тисячах гривень)

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»
 (найменування)

Дата (рік, місяць, число)
 За ЄДРПОУ

Коди		
2021	12	31
21673832		

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2021 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	28 559 150	25 001 245
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(9 646 440)	(8 468 288)
Валовий:				
прибуток	2090		18 912 710	16 532 957
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	217 437	200 536
Адміністративні витрати	2130	25	(1 865 353)	(1 676 040)
Витрати на збут	2150	25	(2 362 458)	(1 967 033)
Інші операційні витрати	2180	25	(115 856)	(84 802)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		14 786 480	13 005 618
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	26	48 828	80 459
Інші доходи	2240	27	235 778	48 668
Фінансові витрати	2250	26	(967 025)	(427 797)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	27	(166 264)	(93 560)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		13 937 797	12 613 388
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	28	(2 670 871)	(2 243 529)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		11 266 926	10 369 859
збиток	2355		-	-

Продовження ДОДАТКУ Б

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
(у тисячах гривень)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
(Дооцінка) уцінка необоротних активів	2400		-	-
(Дооцінка) уцінка фінансових інструментів	2405		107	(107)
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		107	(107)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		107	(107)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		11 267 033	10 369 752

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	25	71 666	161 294
Витрати на оплату праці	2505	25	2 020 724	1 705 312
Відрахування на соціальні заходи	2510	25	391 259	311 804
Амортизація	2515	25	4 409 702	3 966 369
Інші операційні витрати	2520	25	7 096 756	6 051 384
Всього	2550		13 990 107	12 196 163

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Коментар: Частина IV. Розрахунок показників прибутковості акцій не заповнюється тому, що акції Компанії не продаються та не купуються на фондових біржах. Детальна інформація подана в Примітці 16.

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» ____ травня 2022 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

ДОДАТОК В

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ЗА НЕПРЯМИМ МЕТОДОМ)
ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КИЇВСТАР»

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Окремий звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)
(у тисячах гривень)

Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Київстар»</u> (найменування)	Дата (рік, місяць, число) За ЄДРПОУ		
	Коди		
	2021	12	31
			21673832

Окремий звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)

за 2021 рік

Форма № 3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3000		13 937 797	12 613 388
Коригування на:				
амортизацію необоротних активів	3505	25	4 409 702	3 966 369
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	20	221 859	(40 850)
прибуток (збиток) від нереалізованих курсових різниць	3515		24 487	(118 353)
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520		(71 259)	(55 668)
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521		-	-
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522		-	-
Прибуток (збиток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття	3523		(71 956)	244
Прибуток (збиток) від реалізації фінансових інвестицій	3524		-	-
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526		78 405	32 670
Фінансові витрати	3540	26	967 025	427 797
Зменшення (збільшення) оборотних активів	3550		(52 618)	-
Зменшення (збільшення) запасів	3551		13 841	14 627
Зменшення (збільшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553		(220 958)	86 894
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554		(64 130)	(36 040)
Зменшення (збільшення) договірних активів	3556		(393 913)	(214 096)
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557		(2 271)	-
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань	3560		-	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561		252 587	227 726
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунки з бюджетом	3562		84 620	55 869
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунки зі страхування	3563		-	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунки з оплати праці	3564		67 178	27 926
Збільшення (зменшення) договірних зобов'язань	3566		60 590	77 061
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567		(7 155)	10 058
Грошові кошти від операційної діяльності	3570		19 233 831	17 075 622
Сплачений податок на прибуток	3580		(2 384 385)	(2 164 741)
Витрачання на сплату відсотків	3585	32	(937 556)	(394 074)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195		15 911 890	14 516 807

Продовження ДОДАТКУ В

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Окремий звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)
(у тисячах гривень)

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		-	-
необоротних активів:	3205		530 288	31 179
основних засобів			528 292	31 129
нематеріальних активів			1 996	50
Надходження від: відсотків	3215	26	48 828	47 539
дивідендів	3220	26	-	32 920
Надходження від деривативів	3225		-	-
Надходження від безпроцентних позик	3230		-	-
Інші надходження	3250		-	-
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		(300)	(92 775)
необоротних активів:	3260		(5 102 313)	(4 948 694)
основних засобів			(3 761 093)	(3 579 034)
нематеріальних активів			(1 341 220)	(1 370 660)
Виплати за деривативами	3270		-	-
Витрачання на надання позик	3275		-	-
Інші платежі	3290		61 167	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		(4 462 330)	(4 929 831)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Надходження від: Власного капіталу	3300		-	-
Отримання позик	3305	32	3 072 213	3 988 013
Інші надходження	3340		-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		-	-
Погашення позик	3350	32	(124 655)	-
Сплату дивідендів	3355	32	(13 328 637)	(12 987 406)
Витрачання на сплату відсотків	3360		-	-
Інші платежі	3390	32	(557 813)	(390 592)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395		(10 938 892)	(9 389 985)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400		510 669	196 991
Залишок коштів на початок року	3405	14	1 219 310	898 072
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		(22 206)	124 247
Залишок коштів на кінець року	3415	14	1 707 773	1 219 310

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» ____ травня 2022 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч