

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-65>

УДК 330.341.1: 658

КОСТЕНЮК Юлія

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0002-1218-2097>

e-mail: [yu.bahliuk@donnu.edu.ua](mailto:yu.bahliuk@donnu.edu.ua)

КРИВОРУЧКО Дар'я

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0001-8561-8309>

e-mail: [kryvoruchko.d@donnu.edu.ua](mailto:kryvoruchko.d@donnu.edu.ua)

## МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

У роботі проаналізовано структуру частки ринку доходів на ринку мобільного зв'язку, акцентуючи увагу на змінних трендах, впливі інноваційних технологій на фінансові показники компанії, також приділено увагу аналізу кількості користувачів ПрАТ Київстар, обґрунтовані фактори впливу на зміни кількості користувачів, що є важливим індикатором ефективності стратегій, спрямованих на залучення та утримання клієнтів. Визначений вплив кількості користувачів на фінансові показники чистого прибутку від реалізації послуг, що дозволяє оцінити фінансову стабільність та рентабельність компанії в умовах турбулентного середовища, що пов'язане з військовим станом в Україні та окупацією територій. Для більш глибокого аналізу стратегічного позиціонування підприємства застосовано модифікований метод SPACE-аналізу та SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості, загрози з боку зовнішнього середовища та враховує специфіку інноваційних процесів, таких як впровадження нових технологій, зміни в потребах споживачів, нові можливості для ринку та зміни напрямку спеціалізації.

Для розробки моделі SPACE основним фактором став високий рівень технологічного розвитку компанії на основі, якого ПрАТ Київстар займає лідерські позиції на ринку, тому була запропонована модель розробки стратегічного напрямку розвитку підприємства на основі модифікованої матриці SPACE-аналізу. SPACE-аналіз виступає важливим інструментом в оцінці стратегічної позиції та дій, що містить відображення зовнішніх факторів (привабливість та стійкий науково-технічний розвиток галузі мобільного зв'язку) та внутрішніх факторів (інвестиційний та інноваційний потенціали компанії). Дана методика використана для оцінки стратегічних планів та процесів, яку доповнює SWOT-аналіз, що в результаті визначає стратегічну позицію ПрАТ Київстар на олігопольному ринку мобільного зв'язку в Україні. Стаття є корисним ресурсом для фахівців у галузі стратегічного менеджменту та аналізу ринку телекомунікаційних послуг, а також для всіх, хто цікавиться питаннями інноваційного розвитку бізнесу в умовах глобалізації та цифровізації.

Ключові слова: інновації, інноваційний розвиток, стратегія, моделювання, стратегічний аналіз, SWOT-аналіз, модифікований метод SPACE.

KOSTENIUK Yuliia, KRYVORUCHKO Dariia

Vasyi' Stus Donetsk National University

## MODELING OF STRATEGIC POSITIONING OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT

The paper analyzes the structure of the market share of revenues in the mobile communications market, focusing on changing trends, the impact of innovative technologies on the company's financial performance, also pays attention to the analysis of the number of users of PrJSC Kyivstar, substantiates the factors influencing changes in the number of users, which is an important indicator of the effectiveness of strategies aimed at attracting and retaining customers. The influence of the number of users on the financial indicators of net profit from the sale of services is determined, which allows to assess the financial stability and profitability of the company in a turbulent environment associated with the martial law in Ukraine and the occupation of territories. For a deeper analysis of the strategic positioning of the enterprise, the modified SPACE-analysis method and SWOT-analysis were applied. SWOT analysis allows to identify the strengths and weaknesses of the organization, as well as opportunities and threats from the external environment and takes into account the specifics of innovation processes, such as the introduction of new technologies, changes in consumer needs, new market opportunities and changes in the direction of specialization.

To develop the SPACE model, the main factor was the high level of technological development of the company, which is the basis for Kyivstar's leading position in the market, so a model for developing the strategic direction of the enterprise's development based on a modified SPACE analysis matrix was proposed. SPACE-analysis is an important tool in assessing the strategic position and actions, which includes a reflection of external factors (attractiveness and sustainable scientific and technical development of the mobile communications industry) and internal factors (investment and innovation potential of the company). This methodology is used to evaluate strategic plans and processes, which is complemented by a SWOT analysis, which ultimately determines the strategic position of PrJSC Kyivstar in the oligopoly mobile market in Ukraine. The article is a useful resource for specialists in the field of strategic management and analysis of the telecommunications market, as well as for anyone interested in innovative business development in the context of globalization and digitalization.

Keywords: innovation, innovative development, strategy, modeling, strategic analysis, SWOT analysis, modified method SPACE.

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції підприємства стикаються з необхідністю забезпечення своєї стійкої конкурентної позиції на ринку. Традиційні підходи до стратегічного управління дедалі більше втрачають ефективність через зростаючу важливість інноваційних факторів. У цьому контексті виникає проблема формування стратегій, що базуються на інноваційному розвитку, які здатні не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й активно визначати майбутні конкурентні переваги.

Моделювання стратегічного позиціонування підприємства на основі інноваційного розвитку є актуальним завданням як у теоретичному, так і в практичному аспектах. З наукової точки зору це сприяє розробці нових методів та підходів до стратегічного аналізу і планування, інтеграції інновацій у загальну бізнес-стратегію. Практичний аспект полягає у можливості підприємств впроваджувати ефективні інструменти для визначення оптимального позиціонування на ринку, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність та забезпечити довгострокову стійкість.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Серед дослідників, що займалися аналізом використання модифікованої матриці SPACE-аналізу у різних галузях та на підприємствах, можна виділити наступних: Нейман Н.Д. [1], Гурочкіна В. [2], Ткаченко О.С. [3], Ніколс Е. [4], Корпак Ю. [5], Босюк А. С.[6] та ін. Аналіз наукових джерел демонструє важливість формування ефективної моделі стратегічного позиціонування підприємств на основі інноваційного розвитку для забезпечення їхньої стійкості та довгострокового успіху в конкурентному середовищі.

## **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидких технологічних змін підприємства стикаються з необхідністю розробки та впровадження стратегій, що забезпечують їх стійке позиціонування на ринку. Проте багато аспектів цього процесу залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, не вирішені наступні питання: інтеграція інноваційного розвитку в процесі стратегічного позиціонування; адаптація підприємства до швидкозмінних умов ринку; взаємозв'язок між інноваційною діяльністю та стратегічними цілями підприємства.

У статті пропонується зосередитися на вирішенні зазначених проблем шляхом розробки моделі стратегічного позиціонування підприємства, яка базується на інтеграції інноваційних підходів.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

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

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Індустрія мобільного зв'язку – є найбільш розвинутим економічним сектором на території України, який займається наданням послуг бізнес-клієнтам та фізичним особам. На ринку мобільного зв'язку зосереджені три лідери: «Київстар», «Vodafone» та «Lifecell». Компанії належить різним власникам, не українського походження, та мають свою власну аудиторію, яку прагнуть зберегти. Методи інноваційного розвитку компанії загалом є однаковими, але з деякими відмінностями, що стають вирішальними для споживачів на ринку мобільного зв'язку.

Компанія ПрАТ Київстар за даними 2023 р. залишається найбільшим оператором на ринку, який обслуговує 26 млн абонентів мобільного зв'язку, а також найбільшим інтернет-провайдером, що забезпечує доступність та легкість користування своїми послугами. Завдяки власній волоконно-оптичній мережі, «Київстар» має великі межі та можливості, які надає своїм клієнтам не лише на території України, а за її межами. Компанія з кожним роком вводить новинки та оновлює свої послуги, чим підвищує популярність серед користувачів. Як наприклад: «Домашній інтернет», який набирає поширеності серед населення, що на даний момент становить понад 1,1 млн споживачів. Послуги FMC мобільного та фіксованого зв'язку, Big Data, IoT, Clouds, мобільні фінансові сервіси, Open API Київстар відкритий телеком, дані інноваційних послуг компанії вводяться на основі співпраці з великими ІТ - компаніями, як Microsoft, з яким підписаний меморандум про стратегічне партнерство [7]. Але у 2020 р. за версією журналу «Кореспондент» компанія виявилася найдорожчою за наданням послуг, і по 2022 р. цей факт залишався сталим. Завжди компанія «Київстар» забезпечувала своїх клієнтів акційними пропозиціями, якістю зв'язку та мобільного інтернету, оскільки на сьогодні без цього обійтися дуже складно. Відповідно, кожний другий громадянин України, віддає перевагу мобільному оператору «Київстар». Станом на 2023 р. через масові кібератаки та ракетні атаки по важливих інфраструктурах електроживлення, відбуваються проблеми з використанням та забезпеченням зв'язку від оператора «Київстар» [8]. Компанія «Київстар» належить Veon Ltd., яка базується

в Нідерландах та після повномасштабного вторгнення на територію України, покинула ринок країни агресора і виключила акціонерів національності країни агресора [9].

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

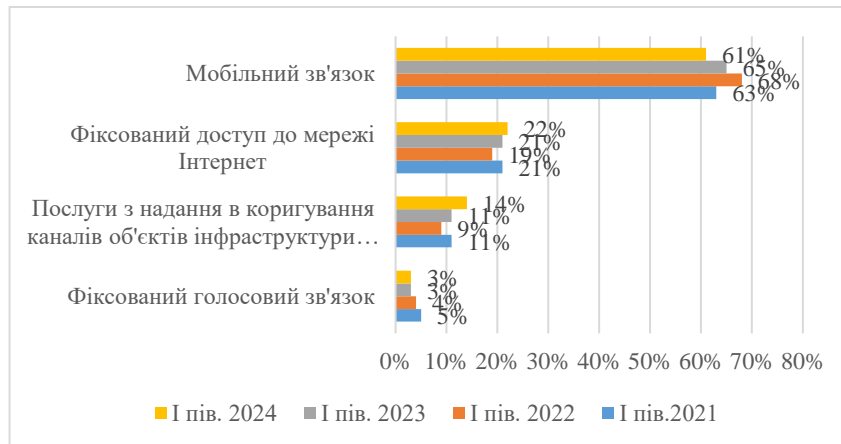


Рис. 1. Структура часток доходів на ринку мобільного зв'язку 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

Мобільний зв'язок від надання послуг фіксує найбільшу частку доходів з 2021-2024 рр. при цьому зберігаючи рівноцінну тенденцію в коливанні (63-68%) протягом даного періоду. Порівняно з попереднім 2021 р. частка мобільного зв'язку на 4% зменшилася. Найбільш вірогідною причиною зменшення частки є кібератаки найбільшого оператора а галузі мобільного зв'язку – ПрАТ Київстар. Водночас, спостерігається поступове зменшення частки фіксованого голосового зв'язку та деяких інших послуг. Візьмемо до уваги, що фіксований голосовий зв'язок з кожним роком зменшує свої прибутки (на 5-3%), через ймовірність меншого використання голосового зв'язку та більшого переходу до мобільного зв'язку. Мобільний зв'язок є і буде залишатися основним драйвером зростання на ринку електронних комунікаційних послуг. Фіксований голосовий зв'язок поступово втрачає свою актуальність, що вимагає від операторів адаптації до нових умов. Важливою тенденцією є зростання попиту на високошвидкісний інтернет і пов'язані з ним послуги.

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

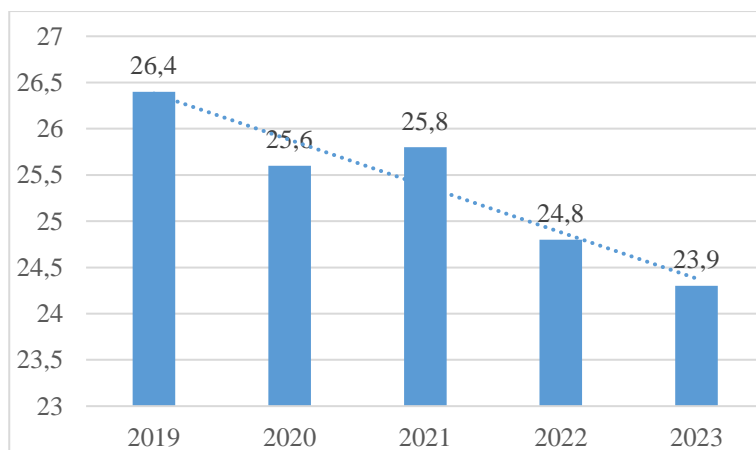


Рис. 2. Кількість користувачів послуг ПрАТ Київстар за 2019-2023 рр., млн чол.

Джерело: побудовано авторами на основі [11]

На рис. 2 відображається тенденція зниження показника за 2021-2023 рр. Прогнозовано, що 2024 р. не стане винятком зменшення клієнтської бази компанії. Причинами погіршення ситуації є підвищення цін на послуги, погіршення зв'язку та мобільного інтернету (4G) при відключенні електроенергії, недостатність мобільного покриття в певних регіонах України тощо. Клієнти переходять до конкурентних компаній, які

відзначаються меншими тарифами за мобільні послуги та сильним мобільним зв'язком, тобто потреби та вподобання споживачів змінюються.

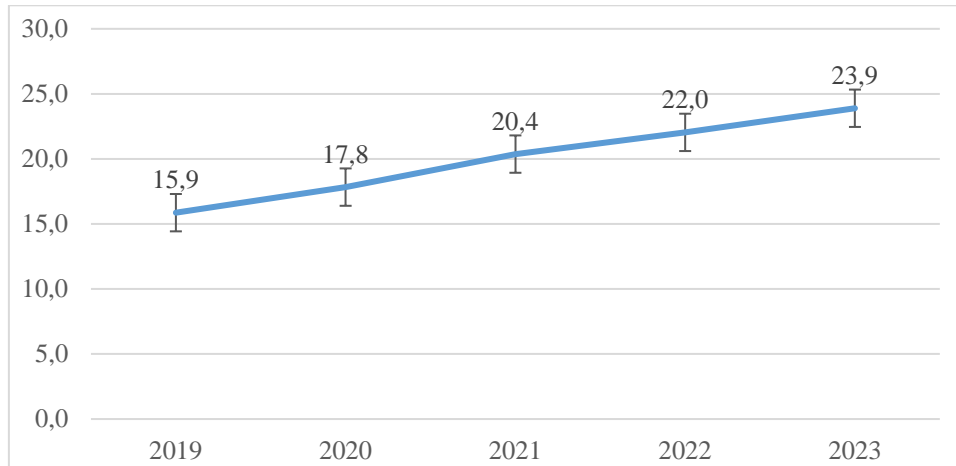


Рис. 3. Чистий прибуток від реалізації послуг ПрАТ Київстар за 2019-2023 рр., %

Джерело: побудовано авторами на основі [11]

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

На початку повномасштабного вторгнення, були введені податкові зміни, які впроваджувалися задля зменшення навантаження на великі підприємства, включно і на ПрАТ Київстар. Зменшення навантаження полягала у пільгах податку на землю та орендної плати на ділянки, які були розташовані в зоні бойових дій. Такі заходи допомогли компанії зменшити витрати та направити кошти в інші напрями діяльності підприємства та підтримки країни [12]. В 2022 р. компанія, була вимушена підвищити вартість послуг, через зростання інфляції, відновлення власної інфраструктури тощо, до кінця 2022 р. компанія просувала зміни цін на тарифи, таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції зростає.

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

1. відновлення телекомунікаційної інфраструктури;
2. створення нових технологій та послуг;
3. зміцнення енергетичної стійкості мереж зв'язку [13].

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

- Ukrainian Tower Company (UTC). Компанія спеціалізується на управлінні пасивною телекомунікаційною інфраструктурою, тобто вежами та антенними майданчиками.

- Helsi. Медична інформаційна платформа, яка призначення для закладів охорони здоров'я та виступає медичним порталом для пацієнтів.

- Kyivstar.Tech. IT-компанія, яка була заснована на базі IT-команди та спеціалістів ПрАТ Київстар. IT-компанія займається розробкою серверів, їх вдосконаленням, тобто від UX, створення IT-продукту до просування брендів й створення власного підприємницького господарства.

Компанія активно впроваджує проекти, пов'язані з цифровою трансформацією та активно готується до впровадження 5G-технологій, що стане важливим етапом розвитку телекомунікаційної інфраструктури. Таким чином, ПрАТ Київстар має потужний інноваційний потенціал, який базується на ефективному ресурсному забезпеченні, стабільному фінансовому стані та стратегічному баченні перспективних технологій. Інвестиції у впровадження 5G створюють нові можливості для розширення ринку, покращення якості послуг і забезпечення лідерства в галузі.

ПрАТ Київстар щороку вкладає мільйони коштів в підтримання лідерських позицій на ринку України серед конкурентів та позиціонує себе, як прогресивну й незалежну компанію, яка рухається в «ногу з часом та на крок попереду». Від початку повномасштабного вторгнення на територію України, компанія зазнала кризового стану, що в логічному порядку, призвело до інноваційних рішень функціонування та розвитку компанії.

Таблиця 1

## SWOT-аналіз компанії ПрАТ Київстар

	O-opportunities	T-threats
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення мережі інтернет 5G;</li> <li>2. Розширення співпраці з іншими компаніями на основі інтернет речей;</li> <li>3. Розробка нових сервісів в інших сферах діяльності;</li> <li>4. Поглиблена співпраця з Інтернет речей;</li> <li>5. Розробка самостійного формування тарифу під запит споживача;</li> <li>6. Розширення мобільних центрів технічного забезпечення;</li> <li>7. Розширення мобільних станцій енергоживлення під час відключення електроенергії;</li> <li>8. Розширення програми «Smart city» в містах України;</li> <li>9. Вихід компанії на біржу США.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надання переваг конкурентам;</li> <li>2. Зниження привабливості компанії для інвесторів;</li> <li>3. Застарілі технології через нестачу фінансового забезпечення/інвестицій;</li> <li>4. Відсутня економічна та політична стабільність в Україні;</li> <li>5. Зниження рівня привабливості для закордонних партнерів/інвесторів;</li> <li>6. Зміна в поведінці споживачів та їх потреб;</li> <li>7. Загроза відключення електроенергії, що провокує перехід споживачів до компаній конкурентів.</li> </ol>
S-strengths	Поле SO	Поле ST
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лідер на ринку мобільного зв'язку;</li> <li>2. Введення інновацій;</li> <li>3. Найбільша кількість користувачів;</li> <li>4. Віртуальні помічники;</li> <li>5. Співпраця з великими корпораціями, як Microsoft;</li> <li>6. Використання штучного інтелекту;</li> <li>7. Широке покриття мобільного зв'язку;</li> <li>8. Впізнаваність бренду компанії;</li> <li>9. Позиціонування на власних розробках;</li> <li>10. Розвиток бізнесу в сфері хмарних технологій та віртуальної реальності;</li> <li>11. Розширення співпраці з міжнародними партнерами та впровадження передових технологій зарубіжного ринку;</li> <li>12. Розміщення акцій компанії в Нью-Йорку та в Амстердамі;</li> <li>13. Широка база клієнтів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заохочення інновацій, інвестицій та розширення ринку надання послуг;</li> <li>2. Збільшення ціннісних пропозицій та акцій на послуги;</li> <li>3. Розробка інноваційних напрямів створення «власного тарифу» для споживачів;</li> <li>4. Розширення партнерства з компанією Microsoft;</li> <li>5. Можливість змінити галузь мобільного зв'язку через проривні інвестиційні стратегії.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Новітні технології конкурентів, спроможні замінити технології ПрАТ Київстар, що в результаті посує підприємство на ринку;</li> <li>2. Відкриття нового ринку, передбачає ризик в плані конкуренції та завоювання маленької частини ринку;</li> <li>3. Політичне становище впливає, як і на ризик втрати фінансових прибутків, так і на інновації, створення нових шляхів реалізації послуг;</li> <li>4. Завдяки посиленню конкурентних позицій, тим самим збільшуючи прибуток компанії збільшиться й заробітна плата працівників, що має посприяти на якість роботи персоналу;</li> <li>5. Пропозиція клієнтам з низьким доходом спеціальні тарифи з метою утримання та збільшення їх лояльності.</li> </ol>
W-weaknesses	Поле WO	Поле WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Плинність кадрів;</li> <li>2. Вигідніші умови в конкурентів;</li> <li>3. Зайнятість операторів;</li> <li>4. Постійна зміна оплати за тариф;</li> <li>5. Складність повернення тарифів за низькою ціною;</li> <li>6. Цінова політика в наданні послуг;</li> <li>7. Проблема з якістю послуг;</li> <li>8. Потреба в постійному оновленні програмного забезпечення;</li> <li>9. Ризик втрати клієнтів через ненадійність зв'язку та обслуговування.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність високих цін на послуги, що з часом зможуть зменшитися при наявності власних станцій покриття та енергозабезпечення власних вишок зв'язку;</li> <li>2. Забезпечення кваліфікації працівників з метою сталого формування іміджу та якості послуг;</li> <li>3. Покращення сервісу обслуговування клієнтів;</li> <li>4. Розробка сервісів, платформ та послуг для бізнесу;</li> <li>5. Доступність та вигідність тарифів для всіх верст населення.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення бази спонсорів та інвесторів;</li> <li>2. Розробка системи контролю за ціновою політикою конкурентів і самого підприємства, обумовлювати з якої причини відбуваються підвищення цін;</li> <li>3. Забезпечення працівників безпекою та вчасним фінансуванням, щоб уникнути текучість кадрів;</li> <li>4. Вдосконалення нової системи стимулів для споживачів.</li> </ol>

Джерело: авторська розробка

SWOT-аналіз (див. табл. 1) відображає лиш певну частину сильних сторін діяльності компанії, яка вкладає свій час та ресурс в розширення покриття та серверних хмарних сховищ, що дозволять ПрАТ Київстар здійснювати власний розвиток в, будь-якій, сфері діяльності через цифровізацію даних. Тобто, компанія розробила проривну інноваційну стратегію при якій розширила напрям розвитку в досить конкуруючій ніші. Проведений SWOT-аналіз дозволив означити наявний сильний потенціал та слабкі

сторони ПрАТ Київстар, що дозволять утримувати лідерські позиції на ринку України за допомогою обґрунтованих управлінських рішень.

Недоліками стрімкого та успішного розвитку, в першу чергу виступає, необхідність значного фінансування проєктів, залучення інвестицій та збереження наявних досягнень, лояльність клієнтів та частка ринку загалом. Конкуренти компанії ПрАТ Київстар є більш лояльними до своїх споживачів, різних верст населення. Цим вони зміцнюють власні позиції та переманюють клієнтів конкурентів. Необхідно відмітити, що інноваційна стратегія підприємства ПрАТ Київстар має можливість змінити напрям діяльності галузі, загалом, відкрити новий напрям, який буде позиціонуватися на Cloud (хмарних сховищах), IoT (інтернеті речей) та ШІ (штучному інтелекті). Враховуючи сильні сторони компанії та розвиток ПрАТ Київстар в науково-технічному напрямі, компанія може змінити формат надання послуг своїм клієнтам та привабити споживачів повернутися до користування послугами компанії.

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

Основним фактором, який визначає лідерські позиції ПрАТ Київстар на ринку, є високий рівень технологічного розвитку компанії. Отже, пропонується побудувати модель стратегічного позиціонування підприємства на основі інноваційного розвитку за допомогою модифікованої матриці SPACE-аналізу.

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

На початковому етапі встановлюються вагові коефіцієнти факторів, що характеризують зовнішнє та внутрішнє середовище інноваційної діяльності ПрАТ Київстар (табл. 2). Вони визначають важливість кожного фактору для діяльності компанії.

Таблиця 2

**Вагові коефіцієнти показників, що характеризують зовнішнє та внутрішнє середовище інноваційної діяльності ПрАТ Київстар**

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

Джерело: авторська розробка

Наступним етапом є проведення бальної оцінки наведених факторів та визначення зважених коефіцієнтів (табл. 3).

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

- інноваційний ризик (4) – в період технологічний розробок (інновації є головною ціллю для кожної компанії в напрямі передових технологій, що створює високу конкуренцію між компаніями), тому ризик досить високий;

- обсяг інвестицій (4) – ПрАТ Київстар завжди знаходиться в процесі залучення інвестицій від материнської компанії VEON, яка забезпечує фінансування та вкладає кошти в розбудову діяльності компанії;

- інвестиційне партнерство (5) – компанія кожного року заключає нові договори щодо співпраці, як, до прикладу, з Microsoft та державними організаціями, які працюють над проектами «Smart city». Це розширює масштаби діяльності компанії;

- посилення кібербезпеки (3) – від початку повномасштабного вторгнення компанія зазнає постійних кібератак, з якими намагається успішно боротися, тим самим зміцнюючи свою систему. Але цього недостатньо для відсутності кібератак, отже компанії ПрАТ Київстар слід більше уваги приділити даному аспекту;

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

Таблиця 3

**Зважені коефіцієнти показників інноваційного розвитку ПрАТ Київстар**

Фактори	Шкала									Сума
	Інвестиційний потенціал (I)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Інноваційний ризик	низький	0	1	2	3	4	5	високий	0,4	
Обсяг інвестицій	не значний	0	1	2	3	4	5	значний	0,8	
Інвестиційне партнерство	не значне	0	1	2	3	4	5	значне	1,5	
Посилення кібербезпеки	слабкий	0	1	2	3	4	5	сильний	0,3	
Розвиток цифрових сервісів	низький	0	1	2	3	4	5	високий	1,2	
									<b>4,2</b>	
<b>Привабливість галузі (AI)</b>										
Потенціал зростання	низький	0	1	2	3	4	5	високе	1	
Рівень прибутковості	не значний	0	1	2	3	4	5	значний	1,5	
Легкість доступу на ринок	обмежена технологіями	0	1	2	3	4	5	не обмежена	0,1	
Тиск конкурентів	не значний	0	1	2	3	4	5	значний	0,8	
Середня рентабельність	низька	0	1	2	3	4	5	висока	1	
									<b>4,4</b>	
<b>Стійкий науково-технічний розвиток галузі (ST)</b>										
Рівень технологій	низький	0	1	2	3	4	5	високий	0,8	
Ступінь використання ресурсів	неефективний	0	1	2	3	4	5	ефективний	0,6	
Співпраця з корпораціями комп'ютерних технологій	не значна	0	1	2	3	4	5	значна	1,5	
Темпи зростання галузі	низький	0	1	2	3	4	5	високий	0,8	
Рівень залучення інвестицій	низький	0	1	2	3	4	5	високий	1	
									<b>4,7</b>	
<b>Інноваційний потенціал ПрАТ Київстар (IP)</b>										
Охоплення зв'язку (покриття)	низький	0	1	2	3	4	5	високий	0,3	
К-сть наявних вишок	мало	0	1	2	3	4	5	багато	0,3	
Розробка інноваційних проєктів	неефективна	0	1	2	3	4	5	ефективна	1,2	
Залучення інвестицій	низька	0	1	2	3	4	5	висока	1	
Співпраці з міжнародними проєктами	неефективна	0	1	2	3	4	5	ефективна	1,5	
									<b>4,3</b>	

Джерело: авторська розробка

**Привабливість галузі (4,4 бали):**

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

- рівень прибутковості (5) – розділивши головні аспекти своєї діяльності на створення підприємств для збереження фінансового потенціалу компанії ПрАТ Київстар, компанія страхується від фінансових ризиків. Рівень прибутковості є високим, оскільки є значна фінансова підтримка від материнської компанії, досягається зменшення витрат на обслуговувати офісів та періодичне підняття вартості тарифних планів користувачам Київстар;

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

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

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

Таблиця 4

## Розрахунок середньої рентабельності галузі мобільного зв'язку в 2023 р.

Оператор мобільного зв'язку	Активи, грн	ЧП, грн	Рентабельність, %
Київстар	50 396 195	33 165 048	65.80
Vodafone	32 766 817	20 265 622	61.84
Lifecell	21 719 269	11 712 123	53.92
Загалом	104 882 281	65 142 793	<b>62.11</b>

Джерело: розраховано авторами

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

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

- ступінь залучення ресурсів (3) – підприємство досить складно долає погашення витрат компаній через постійне значне залучення ресурсів підприємства;

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

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

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

*Інноваційний потенціал підприємства* (4,3 бали):

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

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

- розробка інноваційних проектів (4),

- інноваційно-інвестиційна політика (5),

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

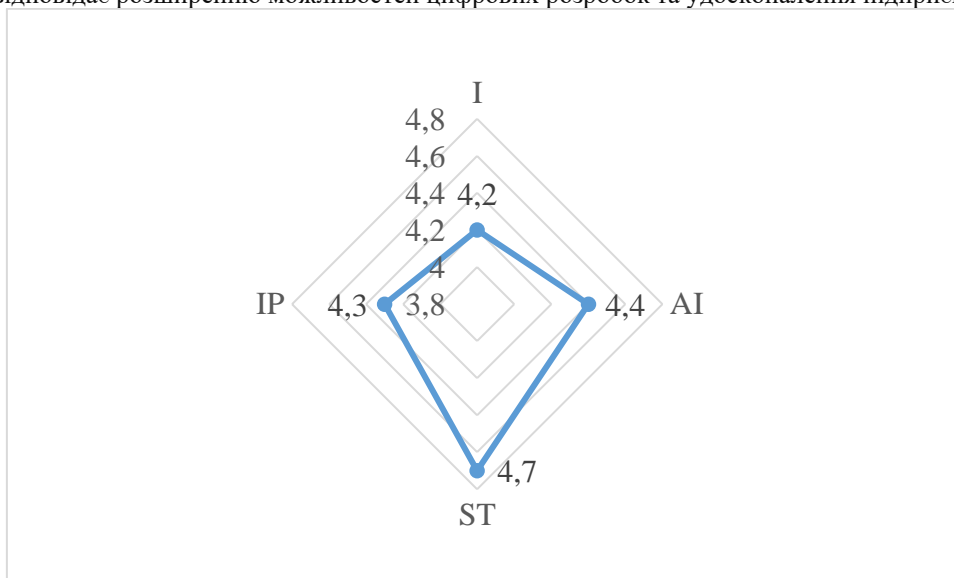


Рис. 4. Модифікована матриця SPACE-аналізу мобільного оператора ПрАТ Київстар

Джерело: авторська розробка

Привабливість галузі (AI), відзначається досить складним та фінансово витратним входженням на ринок нових гравців, високою конкуренцією та олігопольною моделлю ринку. Однак, за показниками середньої рентабельності, показник складає 62.11, що свідчить про ефективність та прибутковість ринку. В результаті приваблюється велика кількість інвесторів. Значні інвестиційні вкладення сприяють підвищенню конкурентоспроможності компаній, формують високий рівень затребуваності послуг на ринку мобільного зв'язку.



Стійкий науково-технічний розвиток галузі (ST), відрізняється високою привабливістю для залучення інвестицій, розвитку інноваційних технологій та розширення ринку реалізації проєктів. Використання ресурсів компанією є досить ефективним, але недостатнім в ключі низького рівня вкладень в системи забезпечення безперебійного живлення мобільного покриття під час постійної відсутності електроживлення. При цьому рівень залучення інвестицій та співпраця з корпораціями-розробниками комп'ютерних технологій залишаються високою. Про це засвідчать проєкти компанії, які ініційовані вітчизняними та іноземними партнерами.

Інноваційний потенціал ПрАТ Київстар (IP). Підприємство до цих пір розширює покриття мобільного зв'язку ПрАТ Київстар по території України та поширює телекомунікаційні вишки, які підживлюються додатковими джерелами електроживлення для підтримання системи у випадках відключення електропостачання.

Загалом SPACE-аналіз ПрАТ Київстар підтверджує високий інноваційний потенціал розвитку компанії та галузі мобільного зв'язку, що є привабливим для інвесторів й цікавим у створенні спільних інноваційних проєктів. Ринок мобільного зв'язку за результатами аналізу характеризується стійким розвитком галузі та компанії в науково-технічному аспекті. Завдяки цьому успіх компанії ґрунтується на конкурентній стратегічній позиції на ринку. Конкурентна стратегічна позиція свідчить про високу конкурентоспроможність ПрАТ Київстар, можливість ефективно реалізувати власні стратегії, які спрямовані на збільшення частки ринку, прибутку та підвищення рівня лояльності клієнтів. Головною метою конкурентної стратегії є розширення частки ринку для вагомого впливу на споживачів та конкурентів. Вона сприяє ефективному використанню власних ресурсів компанії, швидкому реагуванню на появу інноваційних можливостей та містить основні завдання: підтримка конкурентоспроможності підприємства; розвиток конкурентних переваг; оптимізація використання ресурсів; реагування на зовнішні фактори; розвиток партнерства; максимізація прибутку; постійна взаємодія з конкурентами.

Результати SPACE-аналізу показали, що стратегічна позиція ПрАТ Київстар знаходиться у зоні конкурентного зростання. Це свідчить про високий рівень інноваційності, що є конкурентною перевагою компанії на ринку телекомунікаційних послуг.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

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

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

### Література

1. Нейман Н. Д. Методика розроблення та впровадження економічної стратегії підприємства. Кваліфікаційна робота. Шосткинський інститут Сумського державного університету. Шостка. 2023. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/92160/1/Neiman\\_bak\\_rob.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/92160/1/Neiman_bak_rob.pdf)
2. Гурочкіна В.В., Кравченко Л.В. Стратегічний аналіз корпоративної соціальної відповідальності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №3. Том 3. С. 198-205. URL: [https://www.researchgate.net/publication/338344935\\_STRATEGICNIJ\\_ANALIZ\\_KORPORATIVNOI\\_SOCIALNOI\\_VIDPOVIDALNOSTI\\_PROMISLOVIH\\_PIDPRIEMSTV\\_STRATEGIC\\_ANALYSIS\\_OF\\_CORPORATE\\_SOCIAL\\_RESPONSIBILITY\\_OF\\_INDUSTRIAL\\_ENTERPRISES](https://www.researchgate.net/publication/338344935_STRATEGICNIJ_ANALIZ_KORPORATIVNOI_SOCIALNOI_VIDPOVIDALNOSTI_PROMISLOVIH_PIDPRIEMSTV_STRATEGIC_ANALYSIS_OF_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_OF_INDUSTRIAL_ENTERPRISES)
3. Ткаченко О. С. Формування стратегії розвитку підприємства. Кваліфікаційна робота. Київ. Національний університет «Києво-Могилянська академія». 2021. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7cded915-dccd-4037-91bc-0ec99756689a/content>
4. Ніколю Е. Що таке аналіз SPACE? Firmbee. 2023. URL: <https://firmbee.com/what-is-the-space-analysis#firstparagraph>
5. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. С. 1-8. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788>
6. Босюк А. С. Використання SWOT-аналізу для оцінки стану та ефективності інтенсифікації очистки багатокомпонентних стічних вод на машинобудівних підприємствах. *Таврійський науковий вісник*.

2021. №133 С. 299-303. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/03886135-8b33-4ae0-a79d-2077c1df2503/content>.

7. Сайт УКРІНФОРМ. Київстар і Microsoft Україна підписали меморандум про стратегічне партнерство. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2830655-kiivstar-i-microsoft-ukraina-pidpisali-memorandum-pro-strategicne-partnerstvo.html/>

8. Вікіпедія. ПрАТ Київстар 2023. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80>

9. Вікіпедія. VEON Ltd. 2023. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/VEON>

10. Гримар А. Як змінився ринок зв'язку у 2024 році: мобільні оператори, інтернет-провайдери та фіксований голосовий зв'язок. *Сайт «Економіка України»*. 2024. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/yak-zminivsia-rinok-zvyazku-v-pershij-polovini-2024-roku>

11. Київстар сьогодні. 2024. URL: <https://kyivstar.ua/about/kyivstar-today>

12. Сайт Clarity Project. Приватне акціонерне товариство «Київстар». 2023. URL: [https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current_year=2023)

13. Трегубов О. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. С. 64-71. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/01/2.23.\\_topic\\_-Oleksandr-S.-Tregubov-64-71.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/01/2.23._topic_-Oleksandr-S.-Tregubov-64-71.pdf)

### References

1. Neiman N.D. (2023). *Metodyka rozroblennia ta vprovadzhennia ekonomichnoi stratehii pidpriemstva* [Methodology of development and implementation of economic strategy of the enterprise]. Qualification work. *Shostkynskiy instytut Sumskoho derzhavnoho universytetu* [Shostka Institute of Sumy State University]. Shostka. Retrieved from: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/92160/1/Neiman\\_bak\\_rob.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/92160/1/Neiman_bak_rob.pdf) (in Ukrainian)

2. Hurochkina V., Kravchenko L. (2018). *Stratehichniy analiz korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti promyslovykh pidpriemstv* [Formation of the enterprise development strategy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. [Bulletin of the Khmelnytskyi National University]. 3, Vol. 3. 198-205. Retrieved from: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7cded915-dccd-4037-91bc-0ec99756689a/content> (in Ukrainian)

3. Tkachenko O. S. (2021). *Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva* [Formation of enterprise development strategies]. Qualification work. *Natsionalnyi universytet «Kyievo-Mohylianska akademiia»* [National University "Kyiv-Mohyla Academy"]. Kyiv. Retrieved from: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7cded915-dccd-4037-91bc-0ec99756689a/content> (in Ukrainian)

4. Nichols E. (2023). What is SPACE analysis? *Firmbee*. Retrieved from: <https://firmbee.com/what-is-the-space-analysis#firstparagraph> (in English)

5. Kopchak Yu., Lobunets T., Lukovskyi R. (2024). SWOT-analiz yak vazhlyvyi instrument u rozrobtsi stratehii biznesu [SWOT-analysis as an important tool in the development of business strategy]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society]. 61, 1-8. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788> (in Ukrainian)

6. Bosiuk A. (2021). *Vykorystannia SWOT-analizu dlia otsinky stanu ta efektyvnosti intensyfikatsii ochystky bahatokomponentnykh stichnykh vod na mashynobudivnykh pidpriemstvakh* [Using SWOT analysis to assess the state and effectiveness of intensification of multicomponent wastewater treatment at machine-building enterprises]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk* [Tavrian Scientific Bulletin]. 133, 299-303. Retrieved from: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/03886135-8b33-4ae0-a79d-2077c1df2503/content> (in Ukrainian)

7. Web-site UKRINFORM. *Kyivstar and Microsoft Ukraine signed a memorandum of strategic partnership* (2024). *ukrinform.ua*. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2830655-kiivstar-i-microsoft-ukraina-pidpisali-memorandum-pro-strategicne-partnerstvo.html/> (in Ukrainian)

8. Wikipedia. *PrJSC Kyivstar*. (2023). *uk.wikipedia.org*. Retrieved from: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80> (in Ukrainian)

9. Wikipedia. *VEON Ltd*. (2023). *uk.wikipedia.org*. Retrieved from: <https://uk.wikipedia.org/wiki/VEON> (in Ukrainian)

10. Hrymar A. (2024). *Yak zminivsia rynek zviazku u 2024 rotsi: mobilni operatory, internet-provaidery ta fiksovanyi holosovyi zviazok* [How the communication market changed in 2024: mobile operators, Internet providers and fixed voice communication]. *Site Ekonomika Ukrainy* [Web-site Ukrainian Economy]. Retrieved from: <https://thepage.ua/ua/economy/yak-zminivsia-rinok-zvyazku-v-pershij-polovini-2024-roku> (in Ukrainian)

11. Web-site *Kyivstar*. *Kyivstar today*. (2024). *kyivstar.ua*. Retrieved from: <https://kyivstar.ua/about/kyivstar-today> (in Ukrainian)

12. Web-site *Clarity Project*. *Kyivstar Private Joint Stock Company*. (2023). *clarity-project.info*. Retrieved from: [https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current_year=2023) (in Ukrainian)

13. Trehubov O. (2023). *Naukovi zasady upravlinnia innovatsiino-aktyvnoiu strukturoiu* [Scientific principles of management the innovation-active structure]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of the economy]. 1, 64-71. Retrieved from: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/01/2.23.\\_topic\\_-Oleksandr-S.-Tregubov-64-71.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/01/2.23._topic_-Oleksandr-S.-Tregubov-64-71.pdf) (in Ukrainian)