

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ
МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ РИНКОВИХ
ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «LIFECCELL»)»**

Виконав: студент 4 курсу, групи МР-21Б
спеціальності 075 «Маркетинг»

Антоновська Х.В.



Керівник:

к.е.н. Філатова Л.С.

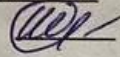


«9» червня 2025 р.

Рецензент:

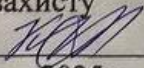
к.е.н., доцент, доцент кафедри ФІМ

Ткачук Л.М.



«11» червня 2025 р.

Допущено до захисту

Зав. кафедри  Карачина Н.П.

«12» червня 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 075 – «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор **Карачина Н.П.**

«24» жовтня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Антоновської Христини Віталіївни

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю послуг мобільного зв'язку як інструмент посилення ринкових позицій підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Lifecell»)
Керівник роботи Філатова Любов Сергіївна, к.е.н.
затвердженні наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.
2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2025 року
3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, форма №1 «Окремий звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні», форма №2 «Окремий звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат» (додаток Б).
4. Зміст текстової частини: 1 Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю послуг, 2 Аналізування рівня управління конкурентоспроможністю послуг підприємства ТОВ «Lifecell», 3 Шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю послуг.
5. Перелік ілюстративного матеріалу: рисунки: Критерії, що впливають на конкурентоспроможність послуг; Управління конкурентоспроможністю послуг: основні причини; організаційна структура ТОВ «Lifecell»; динаміка кількості активної абонентської бази оператора з 2020 по 2023 роки; застосування матриці БКГ. Багатокутник конкурентоспроможності операторів; використання дерева рішень для компанії «Lifecell»; шляхи підвищення конкурентоспроможності послуг «Lifecell» за методом BSC. Таблиці: фактори впливу на конкурентоспроможність послуг підприємства; Методи оцінки конкурентоспроможності; Загальні показники фінансово-економічної діяльності компанії «Lifecell» з 2022 по 2023 роки; Розподіл доходів від звичайної діяльності оператора «Lifecell» з 2022 по 2023 роки; Динаміка доходів операторів з 2021 по 2023 роки. SWOT-аналіз підприємства «Lifecell»;

6. Консультація розділів роботи:

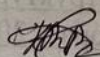
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Філатова Л.С., к.е.н., старший викладач каф. ММЕ		

7. Дата видачі завдання « 24 » березня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

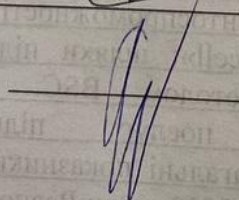
№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БКР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР. (1-й розділ БКР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР. (2-й розділ БКР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР. (3-й розділ БКР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БКР. Попередній захист БКР	1-а декада червня	
6	Рецензування БКР	2-а декада червня	
7	Захист БКР	2,3-а декада червня (за графіком)	

Студент



Антоновська Х.В.

Керівник роботи



Філатова Л.С.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 104 сторінок формату А4, містить 24 рисунки, 24 таблиці та список використаних джерел, який налічує 31 найменування.

Метою роботи є дослідження процесу управління конкурентоспроможністю послуг підприємства.

В першому розділі розкрито теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю послуг: досліджено сутність поняття конкурентоспроможність; проаналізовано фактори, що впливають на конкурентоспроможність послуг; виявлено теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю послуг; описано фактори впливу на конкурентоспроможність послуг підприємства; визначено методичні підходи до оцінки процесу конкурентоспроможності послуг. В другому розділі проведено оцінку фінансово-економічної діяльності та надано загальну організаційну характеристику підприємства ТОВ «Lifecell»; досліджено конкурентне середовище підприємства ТОВ «Lifecell»; проведено аналіз та оцінку конкурентоспроможності послуг підприємства ТОВ «Lifecell». В третьому розділі розроблено шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю послуг та проаналізовано, яким чином дані пропозиції можуть бути впроваджені.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентоспроможність послуг, управління конкурентоспроможністю послуг.

ABSTRACT

The bachelor's qualification thesis consists of 104 A4-format pages and includes 24 figures, 24 tables, and a list of references comprising 31 sources.

The purpose of the thesis is to study the process of managing the competitiveness of enterprise services.

The first section reveals the theoretical and methodological foundations of service competitiveness management: the essence of the concept of competitiveness is examined; the factors influencing service competitiveness are analyzed; theoretical approaches to managing service competitiveness are identified; the factors affecting the competitiveness of enterprise services are described; and methodological approaches to assessing the competitiveness process are defined. The second section presents an assessment of the financial and economic activities and provides a general organizational description of the company LLC “Lifecell”; the competitive environment of LLC “Lifecell” is studied; the analysis and evaluation of the competitiveness of the company's services are conducted. The third section proposes ways to improve the management of service competitiveness and analyzes how the proposed measures can be implemented.

Keywords: competitiveness, service competitiveness, service competitiveness management.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ	6
1.1 Сутність поняття конкурентоспроможності	6
1.2 Управління конкурентоспроможністю послуг як інструмент посилення ринкових позицій підприємства	16
1.3 Методичні підходи до оцінки процесу управління конкурентоспроможністю послуг підприємства	24
2 АНАЛІЗУВАННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «LIFECCELL»	32
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Lifecell»	32
2.2 Діагностика конкурентного середовища підприємства ТОВ «Lifecell»	46
2.3 Оцінка конкурентоспроможності послуг підприємства ТОВ «Lifecell»	56
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ	67
3.1 Інструменти посилення ринкових позицій	67
3.2 Напрямки покращення рівня управління конкурентоспроможністю послуг підприємства ТОВ «Lifecell»	82
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	103
ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки бакалаврської кваліфікаційної роботи	104
ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ТОВ «Lifecell» за 2022-2023 роки	105
ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	108

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні тенденція розвитку ринку мобільного зв'язку свідчить про зростання рівня важливості засобів комунікацій. Тому звичайний споживач не може уявити своє повсякденне життя без доступу до мобільного зв'язку. Наразі ринок характеризується високою конкуренцією, динамічністю та є чутливим до змін у споживчих та технологічних критеріях. Головною умовою для здійснення успішної економічної діяльності це ефективне управління конкурентоспроможністю послуг підприємством. Управління даним процесом відіграє визначну роль у стабільному доході, посиленні ринкових позицій, збільшення кількості споживачів та ефективного функціонування підприємства в цілому. Це викликано багатьма причинами:

- насичення ринку мобільного зв'язку, через високу конкуренцію між підприємствами;
- утримання активної клієнтської бази;
- ріст вимог споживачів щодо ціни, якості, зручності та обслуговування;
- нестабільне зовнішнє середовище;
- зростання доходів та частки ринку підприємствами.

Тому, дослідження актуального питання щодо управління конкурентоспроможністю послуг є важливим для підприємств у сучасних умовах існування на ринку. Слід зауважити, що дана тема також займає ключову роль у системі конкурентоспроможності підприємства. Отже, дослідження управління конкурентоспроможністю послуг на ринку це визначний фактор для отримання результатів та створення методів підвищення ефективності послуг, що є передумовою успішної діяльності підприємства.

Досліджуваною темою поняття «конкурентоспроможності» та управлінням нею займалися такі науковці: А. Сміт, М.Портер, І. Ансофф, Т. Гриньком, А. Волошин, І. Стойко, А. Галинська, О. Вашків, О. Собко, Л. Балабанова, В. Кардаш, Н. Сарай та інші.

Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління конкурентоспроможністю послуг підприємства та надання практичних рекомендацій для поліпшення ринкових позицій. Щоб досягнути описану мету, сформульовано наступні завдання:

- дослідити теоретико-методологічну сутність щодо конкурентоспроможності послуг та управління нею;
- визначити фактори, що впливають на конкурентоспроможність послуг;
- розглянути характеристику господарської діяльності об'єкта дослідження;
- проаналізувати ефективність фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність послуг досліджуваного підприємства відповідно до аналогічних на ринку;
- визначити оптимальні напрямки покращення управління конкурентоспроможністю послуг підприємства;
- обґрунтувати доцільність та ефективність запропонованих шляхів покращення для діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю послуг підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю послуг мобільного зв'язку як інструмент посилення ринкових позицій підприємства (на прикладі товариства з обмеженою політикою «Lifecell»).

Методи дослідження. У бакалаврській кваліфікаційній роботі задля досягнення поставленої мети, було використано такі методи дослідження: аналіз літератури щодо теоретико-методологічних аспектів досліджуваної теми; систематизація та класифікація інформації; спостереження за діяльністю об'єкта; анкетування аби отримати експертну думку; статистичний аналіз для опрацювання інформації про економічну діяльність підприємства; порівняльний аналіз щоб зіставити діяльність провідних конкурентів на ринку.

Також використано спеціальні методи, такі як: метод інтегральної оцінки, графічний метод, що включає багатокутник конкурентоспроможності, SWOT-аналіз, збалансовану систему показників, матрицю БКГ, методи «дерево рішень» та BSC .

Інформаційна база дослідження є дані консолідованої звітності товариства з обмеженою відповідальністю «Lifecell»; звітності про діяльність Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку; наукові статті та підручники.

Практичне значення одержаних результатів. Дослідження управління конкурентоспроможності послуг мобільного зв'язку товариства з обмеженою відповідальністю «Lifecell» має практичне значення, адже отриманні результати можуть бути корисними, для виявлення потенційних проблем та виділення можливостей для покращення діяльності підприємства.

Апробації результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на конференціях Вінницького національного технічного університету: Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2025). URL:

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/24573>

Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи». URL:

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/view/20760>

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ

1.1 Сутність поняття конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність це глибоке поняття, яке дає розуміння про можливості боротьби на ринку завдяки перевагами продукту чи підприємства. Сучасні компанії такий процес розглядають через призму можливостей для аналізу своєї роботи чи продукту, та пошук різноманітних відмінностей їх від конкурентів на ринку. Тому для усвідомленості актуальності теми конкурентоспроможності варто розглянути поняття конкуренції, адже це спорідненні терміни, але мають різні значення.

Конкуренція є важливою складовою нашого світу, а особливо у ринковій економіці, адже головна мета кожного підприємства це збагачувати свої доходи, задовольняти споживача, займати високу частку ринку – одним словом, працювати краще ніж конкуренти на ринку. Завдяки конкуренції, створюється динамічне середовище, де функціонують ті компанії, що вчасно реагують на зміни на ринку.

Конкуренція виконує роль регулятора темпів та обсягів виробництва, щоб підприємства на ринку застосовували інноваційні рішення, підвищували продуктивність праці на виробництві, покращували технологію виробництва продукції та інше [1].

Закон України «Про захист економічної конкуренції» має визначення поняття конкуренції, і воно звучить так: «Конкуренція це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [2].

Вперше теорію про конкуренцію була сформульована 1776 року у праці Адама Сміта «Дослідження про природу і причини багатства народів» [3]. Ця робота мала початок для вивчення процесу конкуренції, адже вперше було висвітлено наступне:

1. Автор визначив поняття конкуренції, як процесу суперництва, де існує умова при зменшенні пропозиції слідує підвищення цін, а при перевищенні пропозиції – до зниження цін.

2. Адам Сміт навів принцип «невидимої руки», де головна суть полягала у тому, що підприємці які керувались власними інтересами роботи компанії, у свою чергу безпечно діяли на користь економічних процесів на ринку, таким чином вони сприяли розвитку економіки загалом, та витісняли неефективні компанії.

3. У роботі він зазначив про механізм конкуренції, який врівноважує рівень прибутку відповідно до різних галузей і використання оптимального розподілу ресурсів між ними.

4. В умовах для результативної конкуренції, автор навів, що варто для цього мати наступне – велику кількість продавців та покупців, вільний доступ до інформації, ресурси, а також додав про неможливість вплив від продавців на ринкові ціни, зберігаючи при цьому хорошу якість товару чи послуги.

5. Запропонував модель для розвитку конкуренції, вона полягала у тому, що в умовах ринкової економіки можливо досягнути максимального результату у задоволенні потреб споживачів [1].

Концепція, що написана Адамом Смітом дає уявлення розуміння про конкуренцію у той час. Автор підкреслював головні процеси, які покращують уявлення про становлення конкуренції, а саме про врівноваження цін, розподіл ресурсів, максимальне задоволення потреб споживача та інше. Визначення автора наголошує саме про принцип дії конкуренції, як такого економічного поняття.

Вивченням конкуренції займався не тільки Адам Сміт, а й інші видатні теоретики, такі як М. Портер, А. Маршал, Й. Шумпетер, Ф.А. фон Хайек та

інші, вони мають важливий внесок у розуміння конкуренції, як процесу. Тому їхні характеристики варто проаналізувати для повного усвідомлення та розуміння поняття про конкуренцію.

Портер у своїх книзі «Міжнародна конкуренція» виділяє поняття конкуренції, як «динамічного і ростучого процесу, де безперервний змінний ландшафт на якому появляються нові товари, шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та ринкові сегменти» [4]. Трактуювання автора дає розуміння про поняття конкуренції, як розвиток для об'єктів господарювання на ринку завдяки виокремлення за рахунок відкриття чогось нового. Новизна на ринку завдяки процесу конкуренції дає змогу виокремлюватись серед конкурентів. Основна думка Портера полягає у тому, що завдяки стимулу інновацій на ринку, можна здобувати конкурентні переваги для підприємства. Також автор підкреслює увагу, що конкуренція є динамічним та ростучим процесом, це свідчить про постійний розвиток, який прискорює це поняття.

П. Хайне пояснював поняття конкуренції так : «це прагнення якнайкраще задовольнити критеріями доступу до рідких благ». Це поняття він висвітлив у своїй книзі «Економічний образ мислення» [1]. Таке бачення автора дає зрозуміти про можливість забезпечити потребу споживача, завдяки покращення притаманних характеристикам товару чи послуги, або їх унікальності. Завдяки цьому підприємства на ринку привертатимуть більшої уваги до своєї продукції.

Про конкуренцію також писав відомий науковець А. Маршал. Його думка, що «конкуренція це змагання однієї людини з іншими, особливо при продажі чи купівлі чого небудь» [5]. Маршал розглядав конкуренцію через призму змагання між людьми у ринкових відносинах, де хтось виступає як покупцем, так і продавцем. Загалом дане твердження показує широке бачення автора до цього поняття, але до точності сформував його, як трактування про конкуренцію у повсякденному житті.

У книзі «Теорія економічного розвитку» Й.А. Шумпетер зазначив про конкуренцію, що «це суперництво старого з новим, з інноваціями» [1]. Думка

науковця дещо схожа зі визначення Портера, вони акцентують свою увагу на головне – суперництво та інновації. Шумпетер як і Портер, зазначає про головну причинно-наслідкову дію конкуренції – новизну та інновації. Що дуже характерно для цього процесу, оскільки завдяки ньому існує боротьба за споживчу увагу. Тому для привернення уваги споживача підприємство створює нові товари чи послуги.

Фідріх А. фон Хайек у праці «Пізнання конкуренції та свободи» він висвітлив, що «конкуренція – процес, внаслідок якого люди отримують і передають знання» [1]. Дане твердження перегукується з висловом Маршала, адже вони характеризують конкуренцію більше як процес у людському світі, аніж як економічну категорію. Але якщо узяти до уваги діяльність підприємств, то завдяки конкуренції існує розвиток, що немало важливо наразі.

Всі ці визначення та трактування науковців можна охарактеризувати наступним чином:

1) конкуренція виступає як боротьба, де варто постійно знаходити нові можливості завоювання частини ринку або споживачів.

2) конкуренція, це процес завдяки якому створюються нові товари, послуги, галузі та ринки.

3) конкуренція стимулює темпи виробництва продукції та її збуту.

Але слід розуміти, що вона охоплює різні аспекти економічної діяльності і може мати різні форми, зважаючи на ситуацію, що відбувається на ринку. Дослідники зазначають головне, що конкуренція не статична, вона змінюється частіше ніж здається. Тому так важливо розуміти це, як підприємець та вчасно адаптувати свій бізнес під її умови.

Завдяки трактуванням авторів, щодо поняття конкуренції, можна виділити функції, що вона виконує. Серед них такі:

1) регуляторна функція;

2) мотиваційна функція;

3) функція контролю.

Кожна з цих перерахованих функцій має певну мету для конкуренції у сфері економічної діяльності підприємств. Регуляторна має на меті створювати ті пропозиції, які користуються попитом серед споживачів. Мотиваційна відповідає за розвиток та прогрес підприємств на ринку. Функція контролю виступає за забезпечення справедливих умов діяльності у монополістичному середовищі.

В умовах ринкових відносинах, де існує суперництво варто не просто існувати на ринку, а показати споживачам свою перевагу серед конкурентів. Такий процес відповідно стосується не тільки конкуренції, а й конкурентоспроможності.

Інститут менеджменту та розвитку визначає поняття конкурентоспроможності як реальну і потенційну можливість фірм за існуючих умов проектувати, виготовляти, збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів [6]. Для ефективного функціонування підприємства варто проаналізувати теоретичні поняття щодо конкурентоспроможності, які зазначали у своїх роботах відомі науковці.

Майкл Портер у праці «Конкурентна перевага» навів поняття конкурентоспроможності, як «властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин конкурувати на рівних на ринку з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку» [7].

І. Ансофф визначає конкурентоспроможність, як «спроможність вести конкуренцію на ринку зі виробниками і продавцями аналогічних товарів, таким чином забезпечувати вищу якість, ціну, зручності для покупців та споживачів» [5].

Гринько Т.В. трактує своє розуміння даного процесу, як «синтез якості та можливості успішної реалізації продукції на конкурентному вітчизняному або міжнародному ринку у певний момент часу за рахунок досягнення конкурентних переваг».

Лихачевська Ю.А. зазначає: «Конкурентоспроможність проявляється виключно в умовах конкуренції та завдяки їй» [8]. Це твердження підкреслює, що конкурентоспроможність не є сталою характеристикою, а динамічною властивістю підприємства, яка формується під впливом постійних змін на ринку.

В.О. Герасимова та Е.О. Резанов розуміють дану тему, як відносною характеристикою, що демонструє здатність підприємства розвиватися відповідно до стратегії, конкуруючи своєю продукцією з іншими учасниками ринку [9].

Строченко Н. І. та Ковальова О. М. розуміють поняття конкурентоспроможності, як здатність ефективно здійснювати підприємницьку діяльність і забезпечувати досягнення прибуткових результатів з урахування конкурентних умов ринку [10].

Своє трактування конкурентоспроможності визначає А. Галинська, що «це комплекс, що спрямований на максимальне повне та всебічне використання позитивних відмінностей підприємства від конкурентів, яка в короткостроковому періоді забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства [11].

Завдяки перерахованим дефініціям поняття від відомих науковців та авторів статей, можна виділити широке значення конкурентоспроможності. Загалом, конкурентоспроможність виступає як властивість забезпечення успішної діяльності підприємства на ринку завдяки можливості конкурувати з фірмами. Реалізація конкурентоспроможності підприємства може здійснюватися завдяки певним перевагам, що воно надає. Серед них варто виділити – конкурентну ціну, якість, інноваційність товару чи послуги, здатність задовільнити потреби споживачів, обслуговування, репутація бренду та інші.

Розглядаючи різноманітність авторських описів поняття конкурентоспроможності можна зробити висновок, що на їхнє формування існував вплив різних економічних періодів. Тому звідси випливає твердження

про теоретичні підходи, що мали роль для цих трактувань. Для кращого розуміння цієї інформації варто розглянути рисунок 1.1.

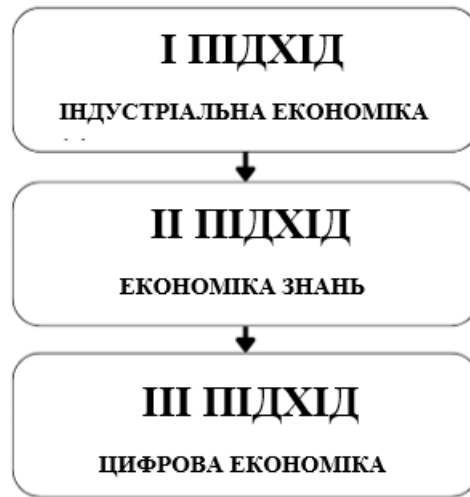


Рисунок 1.1 – Теоретичні підходи до формування поняття конкурентоспроможності [5,6,7,8,9,10]

У зв'язку зі змінами історичних етапів, де формувалася економіка, технології, соціум автори відповідно до цих змін утверджували своє розуміння до дефініцій поняття конкурентоспроможність. Тому завдяки цим змінам, можна виділити декілька підходів, індустріальна економіка, економіка знань, та цифрова економіка.

Під час промислової революції, коли основні ресурси були сировина, робоча сила та капітал, сутність поняття щодо конкурентоспроможності становило орієнтацію на здатність підприємства до виготовлення дешевого продукту для доступності своїм споживачам.

Наступний підхід базувався на розробках нових технологій, створення унікальних переваг та вкладення у наукові розробки. Тому за даним підходом конкурентоспроможність базувалась, на появі глобальної конкуренції. Саме тоді визначалось не тільки кількість продукції та її доступність для споживачів, а й якість, новизна та асортиментність.

Останній підхід має назву цифрова економіка, адже у цей час існує перевага щодо цифрових технологій, адаптацією бізнесу, клієнт. У даний час варто розглядати конкурентоспроможність, не тільки як продукт, а й включати сюди сервіс, швидкість, емоції споживача.

Конкурентоспроможність є відносною та динамічною характеристикою [12]. Адже дане поняття охоплює ширину аспектів від економічних до соціальних, а у контексті динамічності вона може застосовуватися до підприємства або ж продукції. Якщо аналізувати відносну характеристику, то це говорить про особливість конкурентоспроможності – порівняння.

Науковець Андрій Волошин у своїй роботі зазначив класифікації конкурентоспроможності. Він виділяє територіально-географічну, часову ознаку та ознаку, що залежить від масштабності економічних об'єктів (рис.1.2) [5].



Рисунок 1.2 – Класифікація конкурентоспроможності [5]

Доцільність класифікації конкурентоспроможності, як зазначив сам автор є розуміння складності концепту поняття, визначення пріоритетних напрямків, порівняльний аналіз та управління конкурентоспроможністю, як процесом.

За класифікацією автора, існує декілька рівнів конкурентоспроможності залежно від масштабності економічних об'єктів. Сюди відносяться - конкурентоспроможність товару чи послуги, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність галузі та національна конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність товару чи послуги, має на меті оцінка здатності ефективно конкурувати зі аналогічним продуктом відносно конкурента на ринку. Оцінка проводиться за певними характеристиками, такі як – ціна, якість, склад, новизна, упаковка та інші. Завдяки цих характеристикам існує змога порівняти альтернативу від конкурентів.

Науковець Л.В. Балабанов визначає «конкурентоспроможність товару з точки зору маркетингу, як перевага товару на ринку, що сприяє більш успішному його збуту в умовах конкуренції» [13].

В.Ф. Оберемчук трактує своє розуміння конкурентоспроможності продукції наступним чином: «... в загальному вигляді прямо пропорційна якості та обернено пропорційна ціні та залежить від кон'юктури ринку» [14]. Саме таке розуміння конкурентоспроможності зазначає на розуміння не лише якісних та вартісних показників товару чи послуги, а розуміння ситуації на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства, цей рівень виступає як аналіз можливості вести ефективну конкурентну боротьбу завдяки своїм перевагам. Варто зазначити, що перевагою серед аналогічних підприємств може виступати також продукція суб'єкта. Головними перевагами слід визначити досвід та роки роботи, управління компанією, ринкова частка, ефективність роботи, збутова діяльність, асортиментна широта та інші.

Рівень конкурентоспроможності галузі є відносним до специфіки конкуренції між галузями, у яких підприємства ведуть економічну діяльність. Основні чинник визначення є якість сировини, поставки, рівень інновацій та технічного забезпечення.

Конкурентоспроможність країни розглядає у більш широкому значення цього поняття. Основна сутність його полягає у перевазі країни до привернення уваги інвесторів, міжнародних компаній, можливість ефективно здійснювати експорт та імпорт та інше [5]. Цей рівень аналізується на макрорівні, де включають відповідно економічні показники для проведення досліджень.

Серед основної інформації про конкурентоспроможність варто виділити ті фактори, що мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність. З основних специфікують на зовнішні та внутрішні фактори впливу (рис.1.3). Вони собою представляють взаємозалежні чинники, які продукують до діяльності підприємства та вплив на здатність вести конкуренцію на ринку [1].



Рисунок 1.3 – Фактори впливу на конкурентоспроможність [1]

Зовнішні фактори виділяють, як ті фактори на що підприємство вплинути не може, тому сюди слід занести діяльність державних владних структур, господарська кон'юнктура, розвиток технологічного забезпечення, новітні матеріали, параметри попиту. Внутрішні фактори безпосередньо впливають на

діяльність роботи підприємства за рахунок діяльності керівництва та управління, технологічного апарату всередині виробництва, матеріальне забезпечення та збут та об'єми [1]. Слід розуміти, що коли впливають зовнішні фактори то відповідно підприємство не може забезпечити врегулювання їхнього значення. На відмінну від внутрішніх, де можна змінити або ж скорегувати середовище суб'єкта до мети підвищення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність це вагомий процес, який характеризується комплексом властивостей, що наводять перевагу серед конкурентів на ринку. Завдяки цьому можна сформулювати дві сторони впливу конкурентоспроможності. Перша сторона характеризується, те як підприємство здійснює діяльність на конкурентному ринку та пропонує свою продукцію. Друга сторона виступає, як внутрішньо працює підприємство задля переваг на ринку [12]. Підтверджуючи даними фактами, можна стверджувати – конкурентоспроможність поєднує ці сторони, внутрішню та зовнішню, задля виявлення потужності підприємства на ринку.

1.2 Управління конкурентоспроможністю послуг як інструмент посилення ринкових позицій підприємства

Відносно теорії конкуренції, виділяють три рівні управління конкурентоспроможності [12]:

- мікрорівень, де проводиться управління конкурентоспроможністю товарів та підприємств;
- макрорівень, де здійснюється управління конкурентоспроможністю територій, регіонів та національних економік країни;
- мезорівень, де відбувається управління конкурентоспроможністю галузей [12].

У даному підрозділі варто охарактеризувати управління конкурентоспроможністю послуг, що відбувається на мікрорівні. Слід

зауважити, що до класифікації конкурентоспроможності товару також відносять послуги.

Актуальність управління конкурентоспроможності послуг активно набуває актуальності завдяки збільшенню попиту у сфері надання послуг. Головна відмінність послуги від товарів є нематеріальна цінність. Поняття «послуга» має визначення, як результат певної діяльності, яку можна придбати і вона несе не матеріальну значимість, а абстрактну і при цьому має відповідну цінність для споживача.

Як зазначається, послуга є споживчою цінністю, але вона переважно не є матеріалізованої форми. Завдяки цьому, виробник послуг утримує тісніший контакт зі споживачами, а сама суть послуг має здебільшого індивідуальний характер і майже не допускає відкладеного використання [15]. Тобто, послуга відноситься до тих видів продукції, що при її наданні для користувача вона одночасно споживається ним. Для ширшого розуміння теоретичного поняття послуги варто виділити її основні ознаки.

1. Послуга є нематеріальною.
2. Послуга не може окремо існувати без джерела.
3. Послуга недовговічна.
4. Послуга може бути мінлива.
5. Послуга не є стандартизованим явищем.

Ці ознаки цілісно характеризують повне значення поняття послуги, адже розуміючи ці ознаки існує певна візуалізація її поняття.

Відомий економіст та науковець Ф. Котлер зазначав: «Товар – це все, що має задовольнити потребу і пропонується на ринку з метою привертання уваги, придбання, використання чи споживання». Інтерпретація поняття товар дає розуміння, що може тут використовуватись фізичний об'єкт, послуга, місце, організація чи навіть ідея. Завдяки цьому, можна зазначити, що товар та послуга можуть розглядатись як рівнозначні складові ринку, але важливо розуміти, що вони розрізняються своїми властивостями.

Залежно від призначення та особливостей використання товари й послуги можна класифікувати за багатьма ознаками. Так, відносно ймовірних покупців товарна класифікація в найзагальнішому вигляді є такою: споживчі товари та послуги; товари та послуги виробничого призначення [15].

Після проаналізованої інформації можна врахувати відповідності товару до послуги та визначити, що дані поняття разом включають у собі більш широке значення, яке має назву продукція. Враховуючи це, тема конкурентоспроможності продукції може включати також конкурентоспроможність послуг. Попри відмінності об'єкта оцінки, управління та формування, ще виступає порівняння за певними критеріями. Саме тому у конкурентоспроможності продукції об'єкт аналізу виступає матеріальним, а у конкурентоспроможності послуг об'єкт є нематеріальним. Це і є головна відмінність між сутностями цих понять. Зважаючи на даний контекст пояснення, конкурентоспроможність послуг варто аналізувати за аналогією до продукції, але враховувати специфіку теоретичного розуміння нематеріального характеру послуги.

З проаналізованих даних впливає наступне поняття про конкурентоспроможність послуг. Отже, це сукупність переваг для споживача, які відповідно впливають на конкурентну позицію на ринку. Сукупність переваг включає у собі велику кількість критеріїв, які вирізняють послугу від аналогічної конкурентного підприємства. Розглянути критерії, що впливають на формування переваг можна на рисунку 1.4.

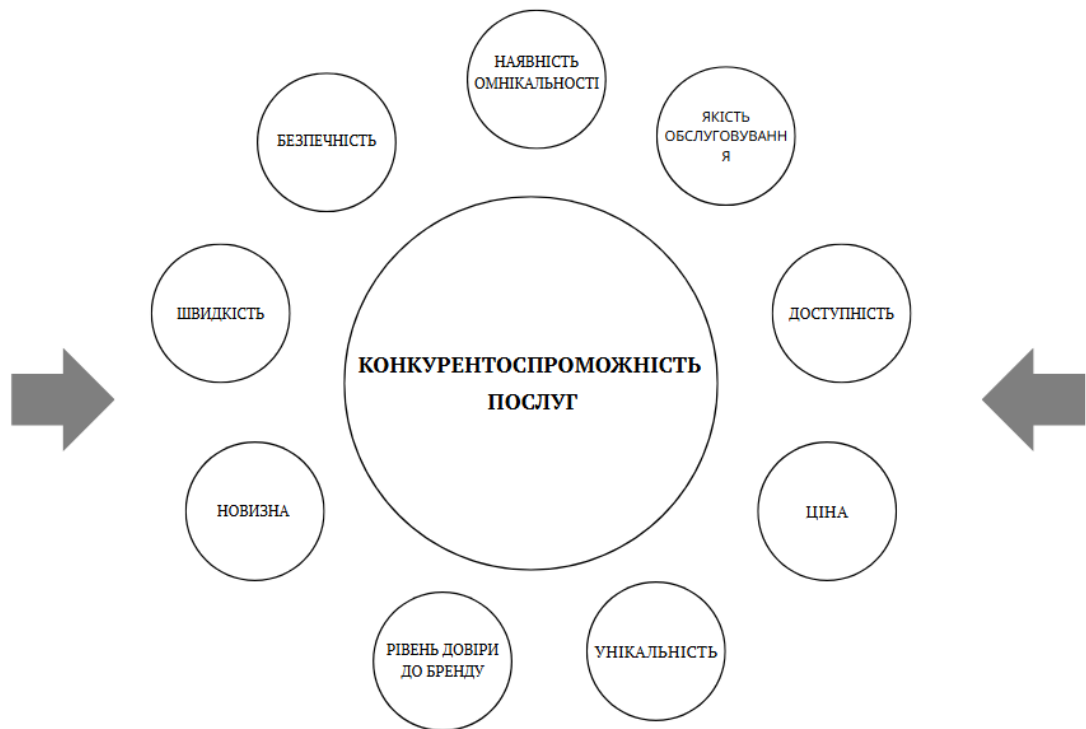


Рисунок 1.4 – Критерії, що впливають на конкурентоспроможність послуг

Критерії, що описані у рисунку 1.4 мають великий прямий вплив на конкурентоспроможність послуг. Завдяки їх підвищенню збільшується рівень послуги, як такої що може конкурувати з аналогічними на ринку. Відповідно до цього відбувається процес покращення ринкової позиції підприємства.

Управління конкурентоспроможністю послуг включає у собі збір усієї потрібної інформації та направлення її у потрібне русло, у вигляді стратегії покращення рівня конкурентоспроможності послуги. Основна увага в процесі здійснення управління конкурентоспроможністю зосереджується на [12]:

- 1) управління якістю послуги;
- 2) управління витратами;
- 3) управління процесом обслуговування [12].

Наявна увага щодо якості послуги спровокована тим, що більшість має певне уявлення за конкурентоспроможність послуги прирівнюється до якості. Тобто простими слова, якщо послуга якісна то вона конкурентоспроможна на ринку.

Управління конкурентоспроможністю полягає у поліпшенні «слабких» критеріїв аби мати перевагу за конкурента на ринку. Тому всі суть управління конкурентоспроможності базується на поліпшенні критеріїв, які відносяться до конкурентних переваг послуги, товару чи підприємства.

Управління конкурентоспроможністю послуги базується на структурно-логічних підходах, стратегій, методів та практик, що націлені на покращення рівня конкурентоспроможності підприємства у сфері надання послуг [16]. Варто додати, що конкурентоспроможною є та послуга, яка здатна максимального задовільнити вимоги та потреби споживача, при цьому забезпечувати оптимальне співвідношення своїх вартісних та якісних характеристик, чим і створює перевагу підприємства на конкурентному ринку [17]. Конкурентоспроможність у випадку підвищення ринкових позицій підприємства виступає, як здатність ефективно проводити свою економічну діяльність на ринку, утримувати, покращувати свої ринкові позиції завдяки наявним конкурентним перевагам.

Управління конкурентоспроможністю послуг має також інші важливі завдання відповідно до діяльності підприємства на ринку (рис.1.5).

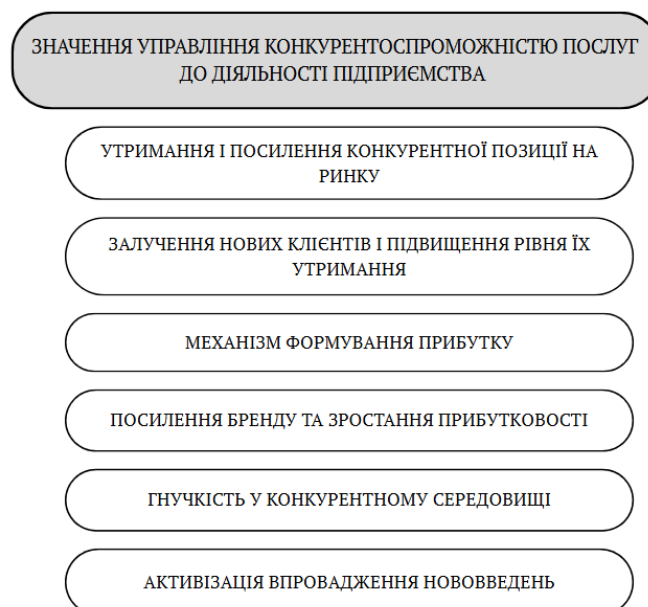


Рисунок 1.5 – Управління конкурентоспроможністю послуг: основні причини [16]

З рисунку 1.5 описано ключові причини управління конкурентоспроможністю послуг. Основна думка полягає у взаємозв'язку та поєднанні управління конкурентоспроможністю до підвищення кожного з цих критеріїв. Наприклад для збільшення прибутку конкурентоспроможність сприяє підвищенню цін на послуги відповідно до їхньої цінності. При гнучкості конкурентного середовища конкурентоспроможність дає змогу для ефективної адаптації змін на ринку.

Завдяки вище описаним особливостям конкурентоспроможності послуг, виділяють також сутність даного процесу, що включає у собі три групи показників [18]:

- 1) корисність послуги (якість послуги, ефект від використання);
- 2) затрати споживача при задоволенні потреби завдяки послугі (ціна послуги в момент придбання);
- 3) здатність послуги до просування (способи збуту послуги, її умови оплати, обслуговування);
- 4) споживча новизна послуги;
- 5) соціальна адресність.

Для ефективного здійснення управління конкурентоспроможністю послуг застосовують підходи, що спрямовані на врахування різних аспектів управління. Отже, виділяють комплексний, відтворювально-еволюційний, функціональний, предметний, інтегральний, системний та маркетинговий підхід [12]. Дані методики мають на меті здійснення ефективного управління, яке забезпечить підвищення переваг послуг підприємства до аналогічних зі сторони конкурентів. Завдяки впровадженню методів, що забезпечує сильний потенціал для змагання поміж аналогічних послуг, можливе посилення ринкової позиції підприємства. Отже виділяють такі підходи до управління конкурентоспроможністю послуг (табл.1.1) [12].

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю послуг

Підходи	Сутність
Комплексний	Підхід передбачає поєднання аналізу ключових параметрів, що впливають на конкурентоспроможність послуг. Сюди відносяться – екологічні, технічні, організаційні, соціальні, психологічні, демографічні та інші.
Відтворювально-еволюційний	Підхід має на меті постійне вдосконалення та оновлення своїх послуг відповідно до змін ринку.
Функціональний	Суть полягає у розробці багатофункціональної послуги, що буде задовольняти більшість потреб споживача.
Інтеграційний	Поєднання усіх елементів управління задля її підвищення.
Системний	Сукупний аналіз зовнішніх та внутрішніх параметрів для ефективного планування методів конкуренції на ринку.
Маркетинговий	Полягає у підвищенні конкурентоспроможності завдяки орієнтації на цільову аудиторію.

Джерело: складено автором на основі [12]

Окрім теоретичних підходів, варто ще додати практичні методи, які застосовують для підвищення конкурентоспроможністю послуг. Сюди відносять наступні методи [16]:

- 1) Аналіз конкурентного середовища.
- 2) Формування ціннісної пропозиції, завдяки відмінності послуги від аналогічної конкурентів на ринку.
- 3) Реалізація маркетингових заходів.
- 4) Розширення асортименту та вихід на нові ринки, як з новими так і зі старими видами послуг.

5) Покращення якості послуг та сервісу, а також систему стимулювання збуту.

6) Співпраця та стратегічні партнерства.

7) Зниження рівня витрат, методом вибору найбільш привабливіших послуг для більшості споживачів.

8) Якісне просування на ринку.

Перераховані практичні методи дають ширше уявлення щодо підвищення конкурентоспроможності. На даному етапі аналізу щодо питання управління конкурентоспроможністю послуги варто розглянути фактори, що мають безпосередній вплив на ефективність даних теоретичних та практичних підходів (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Фактори впливу на конкурентоспроможність послуг підприємства

Фактори	Складові фактору
1	2
Економічні	Ціна, собівартість, рівень попиту, обсяг реалізації продукції, витрати на обслуговування, економічна ефективність.
Класифікаційні	Вид послуги, призначення послуги, зміст та наповнення наданої послуги, рівень її новизни.
Техніко-технологічні	Відповідність послуги до стандартів та нормам, інновація послуги, властивості послуги.
Нормативно-правові	Патенти, ліцензії, законодавство та регуляторні вимоги щодо послуги.
Ергономічні	Властивості послуги під її споживання, гігієнічні властивості та психофізичні.
Естетичні	Візуальна привабливість, дизайн, зручність використання та сприйняття послуги.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Організаційні	Умови оплати послуги, гарантії, обслуговування.
Нецінові	Унікальна ціннісна пропозиція послуги, швидкість реагування на зміни ринку.

Джерело: створено автором на основі [18]

Під час оцінки рівня конкурентоспроможності послуги підприємства використовують описані у таблиці 1.2 фактори, які мають вплив на даний рівень оцінки. Тому варто зауважити, що комплексний аналіз підвищує розуміння конкурентоспроможності послуги та виявлення сильних чи слабких її сторін. Тому найкращий рівень конкурентоспроможності у тієї послуги, яка може значної мірою задовільнити конкуренту суспільно-споживацьку потребу [12].

1.3 Методичні підходи до оцінки процесу управління конкурентоспроможністю послуг підприємства

Успішна діяльність підприємства полягає у розумінні переваги економічної сили за конкурентів на ринку. Отримати інформацію про реальні переваги над конкурентами вдається за допомогою оцінки конкурентоспроможності [19]. Оцінювання конкурентоспроможності послуг базується на порівнянні характеристик аналізованої послуги з аналогічною для виявлення відповідності один одному [1]. Тому оцінка конкурентоспроможності відбувається порівнянням показників щодо властивостей послуги до аналогічної конкурента. Для порівняння виступають наступні показники [18]:

- потреби споживачів;
- величина корисного ефекту;
- послуга, що конкурую;

- зразок для порівняння;
- група аналогів [18].

Для оцінки конкурентоспроможності послуги існує два підходи: завдяки розрахунку одиничних та групових показників та завдяки порівнянню економічного ефекту, що створює товар та завдяки витрат на його придбання та використання. Щоб використати перший підхід варто описати методи, що базуються на кількісній інформації та баловій інформації, тобто якісній (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Характеристика типів оцінки конкурентоспроможності за першим підходом

Тип оцінки	
Якісний	Кількісний
Диференціальний метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів.	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи.

Джерело: сформоване автором на основі [18],[20]

Серед якісних оцінок представлені методи, що полягають на точних числових показника, даних, конкретних метриках та розрахунках. Завдяки чому можна комплексно оцінити рівень конкурентоспроможності спираючись на точні цифри. Слід зауважити, що оцінюючи рівень конкурентоспроможності послуг, яка має нематеріальний характер, тому не піддаються кількісній оцінці, а здебільшого на суб'єктивній оцінці. У даній ситуації варто використовувати метод балів, у зв'язку з неточному вимірюванні параметрів послуги. Але через суб'єктивний думку оцінюючого варто не зловживати ним.

Суть диференціального методу полягає у розрахунку одиничного показника конкурентоспроможності послуг, та здійснюється за допомогою

формули (1.1) [1]. Полягає даний метод на використанні параметрів проаналізованого продукту, до еталону порівняння.

$$q_i = \left(\frac{P_i}{P_{i0}} \right) * 100, \quad (1.1)$$

де: q_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за i -тим параметр ($i=1, 2, 3, \dots, n$); P_i – величина i -го параметра для послуги, що аналізується; P_{i0} – величина i -го параметра, за якого потреба задовольняється повністю; n – кількість параметрів. При оцінці, коли технічні параметри не мають фізичної матеріальності то варто використовувати методи оцінки в балах.

Комплексний метод застосовує розрахунок групового показника за нормативними параметрами і здійснюється за формулою 1.2 [1]:

$$I_{\text{НП}} = \prod_{j=1}^n q_{\text{Ні}}, \quad (1.2)$$

де: $I_{\text{НП}}$ – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами; $q_{\text{Ні}}$ – одиничний показник конкурентоспроможності за i -тим нормативним параметром.

Розрахунок групового показника за технічними параметрами (крім нормативних) здійснюється за формулою 1.3 [1]:

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{j=1}^n q_i \alpha_i, \quad (1.3)$$

де: α_i – вагомість i -го параметра в загальному переліку з n -технічних параметрів, що характеризують потребу.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами здійснюється за формулою 1.4 [1]:

$$I_{EP} = B_{OP} / B_3, \quad (1.4)$$

де: B_{OP} та B_3 – повні витрати споживача відповідно оцінюваної продукції та зразка. Відповідно підрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою 1.5 [1]:

$$I_{EP} = (B_{OP} + \sum B_{OPi} \times a_i) / (B_3 + \sum B_{3i} \times a_i), \quad (1.5)$$

де: B_0 та B_3 – одноразові витрати на придбання відповідної оцінюваної продукції та зразка; B_{0i} – сумарні витрати на експлуатацію або споживання відповідно аналізованої продукції та зразка в i -му році; T – термін служби послуги; a_i – коефіцієнт проведення експлуатаційних витрат до розрахунку нового року. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності відносно зразка здійснюється за формулою 1.6 [1]:

$$K = I_{HP} * \frac{I_{TP}}{I_{EP}}, \quad (1.6)$$

Отже, показник K він відтворює саму різницю між порівняльною послугою в споживчому ефекті, що приходить до одиниці на витрат споживача для придбання даної послуги.

Якщо:

$K < 1$ – послуга поступається зразку по конкурентоспроможності;

$K > 1$ – послуга переважає зразок по конкурентоспроможності;

$K = 1$ – послуга рівноцінно до зразка.

Для оцінки конкурентоспроможності використовують різні методики, але вони мають перехресний характер і часто повторюються, тому у таблиці 1.4 виділено основні, що найчастіше беруться до уваги за даною темою.

Таблиця 1.4 – Методи оцінки конкурентоспроможності [20]

Групи	Характеристика
Аналітична	Матриця БКГ, матриці Mc Kinsi, матриця Shell/DPM, метод Pims, матриця Ансоффа.
Матрична	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність послуг.
Графічна	Радіальна діаграма, багатокутних конкурентоспроможності, метод профілів.
Стратегічна	Матриця БКГ, матриці Mc Kinsi, матриця Shell/DPM.
Тактична	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність послуг, самооцінка.

Групи методів, що описані у таблиці 1.4, чітко передають важливість оцінювання конкурентоспроможності завдяки охопту різноманітності виявлення проблем критеріїв, які впливають на низький рівень конкурентоспроможності та ефективному реагуванню на них. З метою виявлення корисного фактору даних методів відповідно до управління конкурентоспроможністю послуг слід навести їхні головні переваги та недоліки (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Порівняння методів оцінки конкурентоспроможності

Методи	Переваги	Недоліки
1	2	3
Інтегральний	1) Надає кількісну оцінку конкурентоспроможності; 2) Обраховує велику кількість параметрів; 3) Узагальнює багато показників у один; 4) Універсальний.	1) Для оцінки потребує величину даних; 2) Складний у інтерпретації показників та їх підрахунку.
Аналітичний	1) Враховує більше внутрішнє середовище; 2) Дозволяє вивчити кожен окремий фактор; 3) У реалізації оцінки дуже простий.	1) Вимагає ретельного аналізу; 2) Можливість суб'єктивних висновків; 3) Оцінка будується лише на кількісних показниках.
Матричний	1) Має чітку структуру інформації; 2) Дає рішення для стратегічного розвитку.	1) Не враховує якісні показники; 2) Має лише дві змінні, за якими відбувається позиціонування; 3) Найчастіше відноситься до суб'єктивних оцінок.
Графічний	1) Високий рівень у сприйнятті кінцевих результатів оцінки; 2) Найлегший у використанні; 3) Візуально видно сильні та слабкі сторони підприємства.	1) Відсутність формул та точних розрахунків; 2) Неможливо зробити якісні висновки та побудувати наступні кроки стратегії.

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Стратегічний	1) Спрямований на довгострокову перевагу; 2) Враховує інформацію про зовнішні фактори впливу.	1) Існує можливість зробити помилку через великий обсяг даних; 2) Абстрактний; 3) Повільний у використанні.
Тактичний	1) Швидкість використання; 2) Фокус саме на вузьких завданнях;	1) Застосування швидких дій не завжди допомагає вирішити проблему; 2) Створення хаотичних дій; 3) Разове використання.

Такий порівняльний аналіз (табл.1.5) методів дозволить обґрунтовано оцінити важливість кожного та виявити той, що найкраще зможе дати відповідні результати до досліджуваної теми роботи. Кожен з цих методів по окремої мають переваги, які варто застосовувати у відповідних чинних умовах, але якщо обрати групу методів тоді вийде цілісний та якісний аналіз, що дозволить вирішити проблему.

Отже, ми дослідили головну сутність поняття конкурентоспроможності – це можливість підприємства конкурувати на ринку завдяки своїм конкурентним перевагам проти підприємства-аналога. Конкурентоспроможність за об'єктом економічного масштабу існує: конкурентоспроможність товарів, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність галузі та країни. На конкурентоспроможність впливає низка зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають конкуренції підприємства на ринку.

Управління конкурентоспроможністю послуг у загальному означає комплексний процес, який спрямований на покращення критеріїв послуги за допомогою методів та стратегій. Підвищення конкурентоспроможності послуг є передумовою для збільшення доходів, кількості споживачів та ринкової частки підприємства на конкурентному ринку. Тому було досліджено теоретичні підходи до підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства, серед яких виділяють – комплексний, відтворювально-еволюційний, функціональний, інтегральний, системний та маркетинговий. Влив на конкурентоспроможність послуг підприємства відбувається завдяки наступним факторам: економічні класифікаційні, техніко-технологічні, нормативно-правові, ергономічні та естетичні.

Для виявлення рівня конкурентоспроможності у підрозділі 1.3 було описано основні методи оцінки, які полягають у аналізі показників якісних, технічних, цінових та інших параметрів. Щоб отримати цілісну інформацію про рівень конкурентоспроможності існують також методи, які полягають у матричному, графічному, аналітичному, стратегічному та тактичному аналізі.

2 АНАЛІЗУВАННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «LIFECCELL»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Lifecell»

«Lifecell» - українська компанія, що за величиною на ринку посідає третє місце серед компаній мобільних операторів України. Повна назва – Товариство з обмеженою відповідальністю «Lifecell». Компанія започаткована у 2005 році, саме тоді був зроблений перший дзвінок з мережі «Life». На той час «Lifecell» мав назву ««Life», а повну назву компанії до 2016 року – ТОВ «Астеліт». Наразі право власності на компанію, за мажоритарною системою, належить Ньель зі 85% частки компанії, також 10% належать українсько-американському фондові Horizon Capitalca, а інші 5% належать «Датагруп-Volia».

З самого початку роботи «Lifecell» стрімко почали впроваджувати новітні послуги для своїх користувачів та покращували їх. З березня 2005 року «Lifecell» першим в Україні почав пропонувати послуги швидкісної передачі даних на основі технології EDGE. Того ж року вони запустили послуги «МобільнеTV», «LifeBox» та «МелоРінг» [21].

Протягом 2006 року компанія залучила довгострокові інвестиції в розмірі 540 мільйонів доларів, також представили інноваційну технологію передачі даних EDGE+/GPRS+. У 2007 році між компанією та Microsoft відбулась угода про співпрацю, для надання унікальної на ринку послуги «Віртуальний офіс». З 27 серпня «Lifecell» офіційно приєднався до глобальної соціальної ініціативи – Глобального договору. Також у цьому році протестували у своїй мережі 3G-зв'язок третього покоління [21].

Протягом цих років оператор активно розвивав нові послуги та сервіси, наприклад: «Life. Позика», «Life.Communicator», мобільний додаток «Мій Life» та портал повідомлень для спілкування із call-центром.

У 2010 році компанія перша запустила SMS-інтеграцію з Twitter та іншими соціальними мережами. Покриття EDGE того року досягло 100%. Для користувачів смартфонів створили тариф «Life Communicator». Наступного року для користувачів ноутбуків та планшетів було запущено тариф «Life Online». Під час 2012 року компанія запустили послуги «Роумінг» у країни СНД та «Плати мобільно». «Lifecell» стали першими на ринку мобільного зв'язку серед операторів, що почали впроваджувати подвійний стандарт SIM-карти (SIM та мікроSIM) у всіх своїх стартових пакетах [21].

З 2007 року оператор почав тестувати технології 3G, а 24 лютого 2015 року перемогли у тендері та виграли ліцензію на 3G. Після цього почалась активна робота над новітніми технологіями. З 19 травня 2015 року перший офіційно запустив 3G-зв'язок в комерційну експлуатацію. Перше місто, де бажаючі абоненти змогли підключитися до 3G+ Інтернет став Львів. У жовтні було призначено нового Головного виконавчого директора – Бурака Ерсоє [21].

У 2016 році сталось перейменування зі «Life» на «Lifecell», це був початок ребрендингу компанії. Основна мета ребрендингу полягала у покращенні роботи у всіх сферах роботи оператора: обслуговування абонентів, створення затребуваних послуг, впровадження яскравих і корисних інновацій на українському ринку. А з 2017 року оператор сконцентрувався на цифрових рішеннях, якості та швидкості інтернету, розуміючи потреби сучасного споживача. У 2018 році оператор придбав 2*15МГц для розвитку власної мережі 4G, і з кожним роком вони покращували стан мобільного зв'язку та Інтернету спільно з іншими операторами. З 8 жовтня дочірня компанія «Lifecell» - фінансова компанія «Пейселл» отримала ліцензію НБУ та набула статусу оператора послуг платіжної інфраструктури. З 2019 року оператор запровадив у низці міст сплату за проїзд за допомогою SMS, також для користувачів стало доступно послуга Mobile ID, за допомогою якої можна отримати доступ до електронних послуг та підписувати документацію онлайн.

18 квітня цього ж року оператор починає тестування у Львові технологій Massive MIMO 32x32, вона виступає основою для стандарту 5G [21].

За описані роки «Lifecell» впроваджував великі технологічні інновації, сервіси, ініціативи та співпраці. Головний акцент діяльності оператора був на цифрових технологіях, де було розроблено – eSIM, BiP, кешбек у роумінгу, партнерство з Google, SMS-оплата для транспорту та інші послуги. На той час компанія позиціонувала себе, як «діджитал-оператор», адже вони мали фокус для поліпшення інновацій та запроваджували різноманітні зручності для споживачів.

У 2020 році «Lifecell» увійшов до Топ-20 найбільших роботодавців та Топ-10 найдорожчих українських брендів. З 6 серпня 2020 року оператор підписав Меморандум про спільне використання телекомунікаційної інфраструктури з іншими операторами для того щоб прискорити розгортання мережі 4G у сільських місцевостях та на автодорогах. Зі 2021 року «Lifecell» підписав Меморандуми зі низкою міст про впровадження спільних інноваційних smart-проектів [21].

На момент 2024 року було розширено 4G-покриття для ще 2342 населених пунктах з населенням майже 2 млн людей. У травні оператор отримав першість стосовно кількості перенесених у його мережу номерів від операторів конкурентів. А з вересня належить французькій компанії NJJ Capital. 26 квітня компанія «Lifecell» увійшла у топ-15 кращих роботодавців України 2024 року. Станом на травень 2024 рік – «Lifecell» тримає першість за кількістю перенесених у його мережу номерів. «Lifecell» увійшов у рейтинг 20+5 найбільших інвесторів України за версією Forbes Ukraine. Компанія посіла 10 місце, інвестувавши за два роки повномасштабної війни 7,2 млрд гривень, що склало 34% від загального виторгу компанії у відповідний період [21].

Незважаючи на початок повномасштабного вторгнення на територію України компанія активно продовжувала свою роботу на впровадження інноваційних технологій. Окрім цього активно підтримувала абонентів,

гуманітарні ініціативи та відновлення інфраструктури. Головні технологічні послуги що запровадив оператор є VoLTE, RCS, eSIM, запуск 4G у метро.

Компанія на ринку послуг мобільного зв'язку пропонує зручні та вигідні тарифи і послуги для користувачів «розумних пристроїв», та розвиває інноваційну екосистему електронної комунікаційної галузі. Оператор перший серед українських мобільних операторів представила в Україні технології EDGE/GPRS, 3G, 4G, а також провела відкрите тестування 5G в партнерстві Ericsson Україна.

Цифрове портфоліо «Lifecell» складається зі таких продуктів: багатофункціональний месенджер BiP; захищене хмарне сховище lifebox; мобільний платіжний сервіс; застосунки Журнали, TV+, lifecell music; портали «Дитячий світ», Kidster, BeFit, Men's live, Be Woman тощо. «Lifecell» це не тільки мобільний зв'язок, адже компанія є частиною групи DVL — інтегрованої платформи, що об'єднує можливості мобільного оператора lifecell, провідного провайдера фіксованого зв'язку Датагруп і одного з найбільших постачальників цифрового ТБ – Volia. Тому оператор пропонує все: від мобільного та фіксованого зв'язку до телебачення та хмарні рішення. Завдяки даній групі компанія інтегрує передові технології — IoT, Big Data, AI, цифрове ТБ та хмарні сервіси — щоб створювати сучасні рішення для B2C, B2B і B2G.

У своїй роботі «Lifecell» керується принципом відповідального ведення бізнесу. Компанія дбає про довкілля, сприяє формуванню інклюзивного суспільства, протидіє шахрайству та корупції, інвестує в розвиток української технологічної освіти, а також робить внесок у боротьбу з пандемією COVID-19.

Візія компанії це найкращі цифрові сервіси задля кращого майбутнього.

Мета діяльності компанії у середньостроковій перспективі це найдинамічніший провайдер інноваційних цифрових сервісів і рішень, який створює цінність як для користувачів бізнес для клієнта (B2C) і бізнес для бізнесу (B2B) користувачів, так і для акціонерів Компанії.

Стратегічні цілі компанія описує, як невід'ємною частиною бачення і пов'язують очікування акціонерів з галузевими, технологічними, ринковими і макроекономічними трендами, поточними активами та компетенціями, а ще необхідними можливостями і партнерствами, які вона має реалізувати у перспективі.

Стратегічна складова компанія полягає у збільшенні доходів, покращення клієнтського досвіду, підвищення операційної ефективності та управління капіталом. Ядро стратегії виступає цифрова стратегія, що забезпечує перехід від моделі оператора мобільного зв'язку до моделі провайдера цифрових сервісів і рішень.

Види діяльності компанії:

Основний: 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку.

Додаткові: 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення.

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення.

82.20 Діяльність телефонних центрів.

82.99 Надання інших комерційних послуг, н.в.і.у..

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.

47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах.

47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами.

61.10 Діяльність у сфері електрозв'язку.

61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку.

71.11 Діяльність у сфері архітектури.

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування у цих сферах.

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у..

42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікації.

Інноваційна діяльність компанії формується на розвитку сучасних технологій та сервісів, наразі це один із пріоритетних напрямків діяльності Компанії. У 2023 році було запущено швидкісний мобільний інтернет у дніпровському метро на всіх станціях та перегонах між ними. Саме «Lifecell» є першим і єдиним оператором, хто надає послуги мобільного зв'язку у дніпровській підземці. Під час відключень світла та значних руйнувань критичної інфраструктури компанія співпрацювала з YASNO, таким чином вони запропонували своїм користувачам послугу – SMS по ймовірній стабілізаційній або екстрені відключення електроенергії в місті Київ. Співпраця з Monobank дала можливість клієнтами скористатись новим сервісом де можна не лише придбати eSIM та перенести номер з фізичної SIM на eSIM, а й перейти до «Lifecell» зі збереженням свого номеру безпосередньо зі застосунку Monobank.

Інноваційна діяльність компанії формується на збільшені кількості абонентів завдяки новим співпрацями, задоволення споживацької незадоволеності у кризові моменти та спонукання абонентів до покращення роботи оператора загальною допомогою новітніх технологій.

Оператор працює у понад 17 тисячах населених пунктів України, та забезпечує 3G, 4G, 4.5G/LTE покриттям 78,7% населення держави. За допомогою міжнародних операторів «Lifecell» продовжила термін дії кампанії «Гігабайти без кордонів», що доступна у 32 європейських країнах. Завдяки цьому абоненти компанії можуть продовжувати користуватись мобільним інтернетом, як в Україні. З травня 2023 року для абонентів існує можливість використовувати 5G роумінг в низці країн Європейського союзу. «Lifecell» використовує частоти у межах 895-900 МГц/940-945 МГц, а середню швидкість передавання даних не менше 2 Мбіт/с.

Згідно зі сучасними даними про діяльність оператора, його організаційна структура є корпоративною, схематичне зображення на рисунку 2.1.

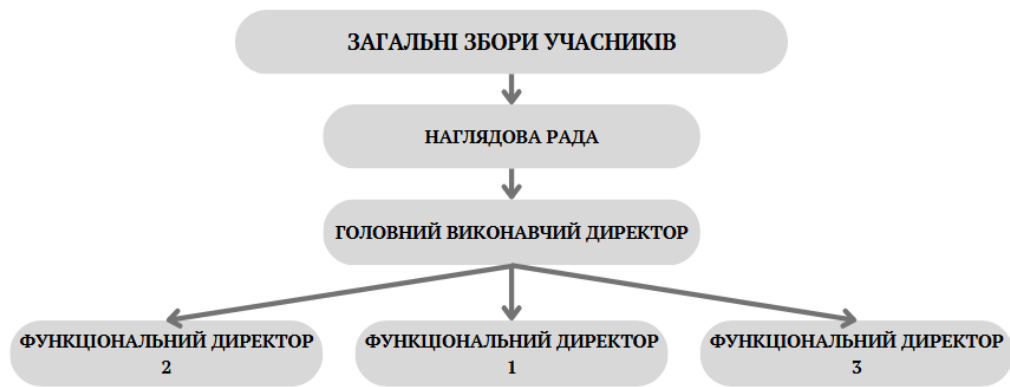


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Lifecell» [21]

Суть корпоративно-організаційної структури це компетенції, що виконує кожен рівень. Загальні збори учасників мають на меті визначення основних напрямків діяльності компанії, затвердження планів та звітів про їх виконання, затвердження щорічних економічних і фінансових планів та звітів про їх виконання. Наглядова рада займається регулюючими та контролюючими завданнями. Компетенції, входять до обов’язків такі: контроль фінансово-господарську діяльність компанії, визначення політики компанії для того аби збільшувати прибутковість, конкурентоздатність та фінансово-економічні показники. Виконавчий орган компанії це головний виконавчий директор, він має обов’язки щодо керівництва поточної діяльності оператора і звітує перед загальним збором та наглядовій раді. Інші директори компанії призначаються відповідно до структури – головним виконавчим директором за погодженням наглядової ради.

За даними на момент кінця 2023 року середня облікова чисельність працівників становила 921 працівників, а у 2022 році 814 працівників. Серед них чоловіків – 579 осіб, жінок – 348 осіб. Як зазначає сама компанія для них пріоритетом у роботі кадрової системи є сприяння збалансованості режиму праці та особистого життя працівників. Існує можливість працювати віддалено та за гнучким графіком. У компанії відсутність кодекс корпоративного управління, але основним документом, що регулює принципи корпоративного управління є Статут Компанії.

За корпоративною політикою та діловою етикою компанія «Lifecell» зазначає про загальні цінності роботи оператора, де головна ідея полягає у висловах – «Ми цінуємо всіх людей», «Ми дотримуємося цінностей нашого суспільства», «Ми різні і в цьому наша сила», «Ми впевненні, що наші клієнти понад усе», «Ми - agile команда», «Ми спілкуємось відкрито» та «Ми прагнемо відрізнятись». У даних цінностях вони передають весь сенс роботи зі споживачами їхніх послуг, де вони вказують по переваги своєї діяльності, вирізняють свого клієнта, як найвищого представника при роботі, що компанія поважає суспільство і т.д..

У розділі про кодекс бізнес етики оператора, визначено основні етичні принципи, що стосуються діяльності «Lifecell». Отже, регламент окреслює повагу до основних свобод, обережність у комунікаціях та відносини з робочими процесами, переслідування та насильство, дані працівника, пріоритети інтересів компанії, запрошення та подорожі, отримання та дарування подарунків, політика зайнятості, правила інформаційної безпеки та конфіденційності, участь у політичних діях, використання соціальних медіа та інші принципи відповідного питання.

За інформацією про додаткову діяльність компанії слід врахувати, що безпосередній збут своїх послуг є завдяки фізичним магазинам. Станом на 15 липня 2022 року оператор продовжує забезпечувати роботу 419 магазинів з 482 у всіх регіонах України. За результатами 2022 року середнє споживання даних на одного дата-користувач було 13 ГБ та проникнення смартфонів у мережі становила 84,3%, це був найвищий показник на ринку.

На момент 2023 року доходи компанії склали 11 712 123 тисячі гривень, що у 24% більше ніж на момент 2022 року, компанія заробила 9 411 748 тисяч гривень. Чистий прибуток становить 2 567 707 тисяч гривень, а у 2022 році цей показник становив 972 269 тисяч гривень. Грошові потоки від операційної діяльності компанії досягли розмірів 6 471 862 тисяч гривень, це на 24,5% більше за операційну діяльність протягом 2022 року. Станом на 31 грудня 2023 року перевищення поточних зобов'язань над поточними активами компанії

становить у сумі 857 373 тисячі гривень, а у 2022 році такий показник становив 2 687 410 тисяч гривень. Більш повна інформація, щодо економічної діяльності оператора представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні показники фінансово-економічної діяльності компанії «Lifecell» за період 2022-2023 років [22]

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне	Темп приросту %
1	2	3	4	5
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. грн	18,905,947	21,682,580	2,776,633	14,6
2. Необоротні активи, тис. грн	14,926,417	15,002,066	75,649	0,5
3. Оборотні активи, тис. грн	3,979,530	6,658,149	2,638,619	67,3
4. Власний капітал, тис. грн	9,227,367	11,782,550	2,555,183	27,6
5. Залучений капітал, тис. грн	9,678,580	9,900,030	221,450	2,2
6. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	9,411,223	11,711,593	2,300,370	24,4

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
7. Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	6,287,951	6,874,356	586,405	9,3
8. Валовий прибуток, тис. грн	3,123,272	4,837,237	1,713,965	54,8
9. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	4,874,043	6,461,253	1,587,210	32,5
10. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	1,177,050	3,123,376	1,946,326	165,3
11. Чистий прибуток, тис. грн	961,215	2,555,183	1,593,968	165,8
12. Чисельність персоналу, осіб	814	927	113	13,8%

З таблиці видно, що основні показники фінансово-економічної діяльності компанії за 2022-2023 роки досягають позитивної динаміки, що означає про успішну діяльність оператора на ринку мобільного зв'язку. Чистий прибуток оператора за 2023 рік зріс на 165,8% порівнюючи з попереднім роком, це на 1,593,968 млн гривень абсолютного відхилення порівнюючи показники за роки. Також позитивне збільшення показника становить власний капітал компанії, адже він у 2023 році становить 11,782,550, що на 27,6% більше ніж у 2022 році.

Для детальнішої оцінки економічної діяльності оператора варто розрахувати показники ефективного управління компанією. Завдяки аналізу даних показників, можна детальніше ознайомитись з реальним станом діяльності оператора.

Таблиця 2.2 – Показники ефективного управління компанії «Lifecell» за період 2022-2023 років

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт покриття	0,4112	0,6725	0,2613	63,5
2. Коефіцієнт фінансової автономії	0,4881	0,5434	0,0553	11,3
3. Коефіцієнт рентабельності активів	0,0508	0,1178	0,067	131,8
4. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,1042	0,2169	0,1127	108,1
5. Коефіцієнт рентабельності продаж	0,1021	0,2182	0,0653	63,9
6. Коефіцієнт рентабельності витрат	0,1529	0,3717	0,2188	143,1
7. Коефіцієнт оборотності активів, об.	0,4978	0,5401	0,0423	8,5
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	1,0199	0,9940	-0,0259	-2,5

Коефіцієнт покриття має зростання на 63,5% порівнюючи показники за роки, що означає про значне підвищення можливості компанії покривати свої короткострокові зобов'язання саме за рахунок оборотних активів, що є у компанії. Тому такий ріст на 0,2613 умовні одиниці свідчить про явне покращення фінансової стабільності у діяльності оператора, зважаючи на сучасні умови роботи на ринку.

Наступний коефіцієнт це фінансової автономії, де також зберігається активна динаміка, адже показник становить у 2023 році 0,5434, що на 0,0553 умовних одиниці більше ніж за 2022 рік. Тому таке збільшення це говорить про покращення фінансової незалежності компанії. Коефіцієнт рентабельності активів з таблиці 2.2, дає розуміння про зростання показника, аж на 131,8% відносно 2022-2023 років. Збільшення даного показника свідчить, про ефективне користування наявними активами компанії для збільшення прибутку. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, за один рік діяльності компанії показник подвоївся і у 2023 році становив 0,2169 умовних одиниць, тому це показує нам про успішні використання інвестиційних коштів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2023 році становив 0,9941 умовних одиниць, що на 2,5% зменшився. Хоча тут присутня незначна негативна динаміка, але тут варто розуміти про відносну стабільність цього коефіцієнта. Компанія «Lifecell» працює у багатьох напрямках діяльності свого бізнесу, тому варто проаналізувати сегменти доходів та визначити найкращі напрямки роботи оператора. Аналіз та порівняння доходів за цими напрямки дасть розуміння найефективніших послуг, з точки зору економічної діяльності оператора.

Таблиця 2.3 – Розподіл доходів від звичайної діяльності оператора «Lifecell» за період 2022-2023 роки [22]

Назва послуг	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Абонентські платежі	6,538,103	8,249,608	1,771,505	26,2

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Додаткові послуги	1,005,206	1,401,108	395,902	39,4
Дохід від послуги інтерконекту	1,189,861	839,453	-350,408	-29,4
Дохід від реалізації обладнання	86,426	104,022	17,596	20,3
Дохід від реалізації SIM- карт	92,916	98,996	6,080	6,5
Дохід від роумінгу (абоненти інших операторів)	41,465	42,547	1,082	2,6
Дохід від послуг транзитного зв'язку	17,916	8,080	-9,836	-54,9
Інші доходи	107,675	114,906	7,231	6,7

З таблиці про доходи від звичайної діяльності, можна запевнити, що лідером є послуга щодо абонентських платежів, де дохід на 2023 рік становив 8,249,608 гривень, що від загальної суми доходів становить 70,4%. Загальна сума доходу від звичайної діяльності оператора становить 11,712.123 млн гривень за 2023 рік, він на 19,4% більший порівняно з даними за 2022 рік.

Більшість послуг мають позитивну динаміку, такі як дохід від роумінгу (абоненти), додаткові послуги абонентської діяльності, але є такі що мають скорочення доходів. Серед них, послуги транзитного зв'язку та послуги від інтерконекту, їхні темпи приросту становлять негативну динаміку.

За даними Консолідованої фінансової звітності Товариства з обмеженою відповідальністю «Lifecell» [22] кількість абонентів на кінець 2023 року склала 11,7 мільйонів користувачів. Показник за період 2022 року склав – 10,2 мільйонів. Кількість користувачів компанії за рік зросла на 14,7%. Завдяки

даній інформації можна проаналізувати динаміку кількості абонентів за 2020-2023 рік та оцінити прибутковості клієнтської бази завдяки показнику ARPU.



Рисунок 2.2 – Динаміка кількості активної абонентської бази оператора з 2020 по 2023 роки [22]

Зміна кількості абонентів у оператора спостерігається позитивним, хоча у 2021 та 2022 різниця незначна, але у 2023 році кількість абонентів збільшилась на 1,5 млн осіб. Завдяки даній інформації, можна проаналізувати наступний показник – ARPU та охарактеризувати динаміку зміни з 2020 по 2023 роки.



Рисунок 2.3 – Динаміка щомісячного доходу на абонента з 2020 по 2023 роки, грн [22]

Показник щомісячного доходу на абонента також має стабільно-зростаючу динаміку за роки, що проаналізовані. Слід зауважити, що даний показник збільшується за рахунок збільшення ціни на послуги, якими користується абонент. Отже, у 2021 році ARPU зріс на 10,4 грн, порівнюючи за минулий рік, а у 2023 році становив 88,5, що більше на 11,4 грн за дані у 2022 році.

2.2 Діагностика конкурентного середовища підприємства ТОВ «Lifecell»

Сфера електронних комунікацій попри велику кількість загрози на даний момент в Україні продовжує ефективну роботу у галузі зв'язку та демонструє позитивну динаміку. За звітами Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (далі НКЕК) за 2024 рік [23], послуги електронних комунікацій досягнули позначку у 109,5 млрд гривень зі 154,4 млрд гривень загального обсягу. Сфера електронних комунікацій поділена на декілька сегментів надання послуг, серед них – мобільний зв'язок, фіксований доступ до мережі Інтернет, послуги доступу до інфраструктури електронних комунікаційних мереж та фіксований зв'язок.



Рисунок 2.4 – Динаміка доходу від надання послуг мобільного зв'язку, млрд грн [23]

За рисунком 2.4, видно позитивну динаміку росту доходів від послуг мобільного зв'язку. Темп приросту зі 2022 по 2023 рік становить 9,79%, а 2023 по 2024 рік цей показник становить 10,53% . Ці результати свідчать про стабільний розвиток ринку та успішну економічну діяльність компаній на ньому.

У свою чергу структура надання послуг мобільного зв'язку також має розгалужену систему, де є декілька секторів доходу. Зі звітів НКЕК [23] ринок послуг мобільного зв'язку поділяється на – послуги передачі даних, у т.ч. доступу до мережі Інтернет, послуги голосової телефонії, надання послуг іншим постачальникам мереж, послуги передачі sms-, mms-повідомлень, послуги міжнародного роумінгу та інші послуги. Серед послуг, що перераховані, найбільш популярною послугою є передача даних, у тому числі доступу до мережі Інтернет, що зі загальної структури доходів на ринку мобільного зв'язку займає 45,8 млрд гривень. Доходи від надання послуг мобільного зв'язку склали 68,5 млрд гривень (рис.2.4), тому послуги передачі даних займає 66,9% від усього обсягу доходів.

За даними зі Звіту НКЕК [23], на момент 31 грудня 2021 року кількість активних ідентифікаційних карток становила 55,9 млн одиниць, а у 2024 році кількість активних ідентифікаційних карток мережі мобільного зв'язку склала 48,8 млн од.. Аналізуючи інформацію щодо доходів від надання послуг мобільного зв'язку та кількості активних карток, показники доходу зростали порівнюючи попередні роки діяльності на ринку, не рахуючи спад кількості ідентифікаційних карток.

У середньому по Україні – 141 активна ідентифікаційна картка мережі мобільного зв'язку на 100 жителів. У 2024 році на одну активну ідентифікаційну картку припадає 117,1 гривень у місяць, це середньомісячний дохід від надання кількості послуг мобільного зв'язку. У 2023 році цей показник становив 102,1 гривень у місяць, що на 15 гривень більше ніж минулорічний показник.

Умовно ринок послуг мобільного зв'язку поділений на декілька сегментів, тому розглянемо таблицю 2.4 .

Таблиця 2.4 – Сегментація ринку мобільного зв'язку

Сегмент	Критерії сегменту	Характеристика
1. Тип клієнтів	Приватні клієнти (B2C) Корпоративні клієнти (B2B)	Абоненти, великі та малі бізнеси, корпорації.
2. Демографічний	За віком, доходу, стать.	Молодь чи пристарілі люди, високий дохід чи малий, жіноча чи чоловіча стать.
3. Географічна	Регіони чи типи поселень.	Місто, село, селище. Захід, Центр, Схід чи Південь.

Джерело: складено автором на основі [23]

Кожен сегмент має важливий вплив щодо функціонування підприємств, адже ринок не однорідний, він містить різні групи споживачів, що у свою чергу мають різноманітні потреби.

Як зазначає комісія НКЕК щодо тенденцій розвитку ринку послуг мобільного зв'язку, то у 2024 році було вкладено значні інвестиції в модернізацію, відновлення та розширення мережевої інфраструктури, а також посилення автономності власних мереж [23].

Наразі на ринку працює три великі оператори – «Київстар», «Vodafone Україна» та «Lifecell».

ПрАТ «Київстар», вважається лідером серед операторів на ринку мобільного зв'язку України. Акціонером компанії група VEON, акції групи знаходяться на фондовій біржі NASDAQ у Нью-Йорку. Оператор починає свій розвиток зі 1997 року, коли пролунав перший дзвінок з мережі «Київстар». На момент вересня 2024 року обслуговує близько 23,3 млн абонентів мобільного

зв'язку. Компанія надає послуги у використанні широкого спектру мобільних та фіксованих технологій, серед них є такі: 4G, Big Data, Cloud solutions, сервіси для кіберзахисту, цифрове ТБ та інші. Наразі компанія підтримує інфраструктуру у кількості 65,9 тисяч базових станцій по всій Україні [24].

Оператор вважається №1 серед інших операторів за швидкістю мобільного Інтернету та найбільша мережа 4G. Наразі оператор працює за системою VoLTE, що дозволяє телефонувати через 4G. Компанія «Київстар» працює за стратегією розбудови інтегрованої системи цифрової економіки, у зв'язку з цим компанія купила 97% корпоративних прав продуктової ІТ-компанії «Uklon». Також у межах даної стратегії у 2022 році «Київстар» придбав 69,9% найбільшої української медичної системи Helsi [24]. Даний метод пов'язаний зі бажанням компанії вести розвиток у більшості digital-напрямків або як стверджують Forbes у своєму Інстаграм [25], що причиною виступає купівля «Lifecell» і «DataGroup» французом Ксав'є Ньєлем.

Наступний гравець на ринку це оператор «Vodafone Україна». Він є провідною українською телеком компанією, що надає послуги у сфері мобільного зв'язку, фіксованого зв'язку та Інтернету. Компанія заснована у 1984 році під назвою «Racal Strategic Radio Limited». Наразі компанія входить до складу NEQSOL Holding та її послугами користуються 15,8 млн клієнтів. За даними 2024 року середня швидкість завантаження склала 26,87 МБ/сек, та надає мобільний зв'язок у розрізі 4G [26].

ТОВ «Lifecell» на ринку виступає останнім гравцем серед перерахованих. Його діяльність направлена на збільшення частки ринку та кількості активних абонентів. Основною стратегічною метою компанії є збільшення частки ринку та залучення нових активних користувачів, зокрема внаслідок запуску інноваційних рішень, таких як мобільний застосунок My lifecell, eSIM, бонусні програми тощо [21].

Для розуміння ринкових позицій кожного оператора варто проаналізувати, як змінювались доходи операторів (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка доходів операторів з 2021 по 2023 роки

Назва оператора	Доходи операторів, млрд грн		
	2021	2022	2023
«Київстар»	28,7	30,9	33,1
«Vodafone Україна»	19,3	19,8	20,2
«Lifecell»	8,5	9,4	11,7

Джерело: складено автором на основі [21],[24],[26]

Отже, «Київстар» усі роки, що зазначені, має найвищі показники доходів серед операторів. Це і дозволяє оператору вважати себе лідером на ринку завдяки високим показникам. Інші оператори, хоча і мають нижчі доходи, але протягом років їх збільшують, що означає про успішну операторську діяльність на ринку. Для розуміння зміни ринку послуг мобільного зв'язку варто проаналізувати динаміку часток операторів за доходами з 2021 року до 2023 року (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Відсоткове значення часток ринку операторів з 2021 по 2023 роки

Назва оператора	Відсоткове значення часток ринку, %		
	2021	2022	2023
«Київстар»	50,7	51,4	50,9
«Vodafone Україна»	34,1	32,9	31
«Lifecell»	15	15,6	18

Джерело: створено автором на основі [21],[24],[26]

Дані, з таблиці 2.6 свідчать, що незважаючи на зріст доходу оператора «Київстар», у 2023 році було зменшення його частки ринку на 0,5%. Така проблема також спостерігається у «Vodafone Україна», де зниження почалось

з 2022 року, коли на момент 2021 року частка дорівнювала 34,1%, то на момент 2023 року вона становила 31%. Оператор «Lifecell» єдиний хто тримає зростаючий відсоток частки на ринку та ріст доходів. Здебільшого присутність даного оператора на ринку говорить про стабільне зростання. Для повноти розуміння усієї концепції конкуренції між операторами, варто розглянути динаміку кількості абонентів з 2021 по 2023 рік (рис.2.6).

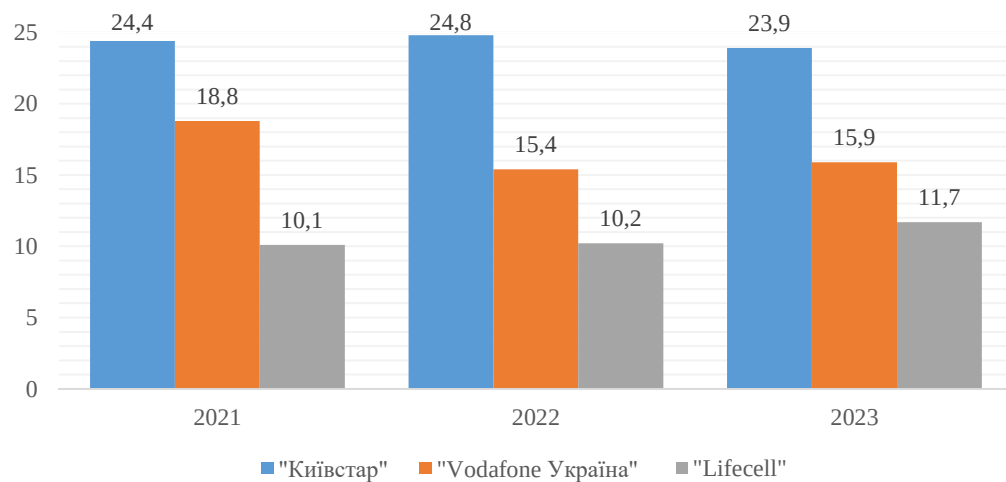


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни кількості активних користувачів операторів з 2021 по 2023 роки [21],[24],[26]

Динаміка, що зображена на рисунку 2.6 дає розуміння, що найбільша кількість абонентів належить оператору «Київстару», хоча у 2023 році обсяг зменшилась на 3,7% ніж минулого року. Тенденція зниження числової величини абонентів також спостерігається у «Vodafone Україна», де з 18,8 млн користувачів показник досяг позначки у 15,9 млн, що на 15,5% менше. «Lifecell» єдиний серед операторів, який спромігся тримати приріст споживачів протягом цих років.

Завдяки проаналізованим даним, щодо доходів операторів та кількості абонентів за останні 3 роки, використаємо матрицю БКГ для визначення позицій компаній на ринку (рис.2.7).

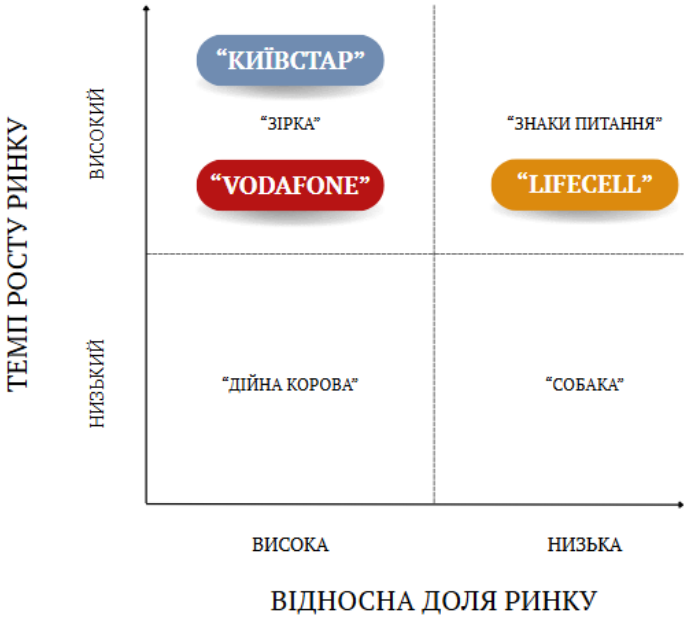


Рисунок 2.7 – Застосування матриці БКГ

Оператори «Київстар» та «Vodafone Україна» відносяться до категорії «Зірка», але оператор «Lifecell» до «Знаки питання». Це пов’язано з різницею часток ринку між операторами, але суть категорії «Знаки питання», що компанія може перейти, як до «Зірка», так і до інших категорій відносно стратегічному плану компанії. На мою думку, оператор «Київстар» веде запеклу боротьбу з «Lifecell», щоб він не збільшував частку ринку і не витіснив когось з категорії «Зірка». Завдяки звітності НКЕК за 2024 рік про кількість перенесених номерів між постачальниками послуг мобільного зв’язку існує можливість охарактеризувати дане питання більш глибоко (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Кількість перенесених номерів між постачальниками послуг мобільного зв’язку у 2024 році

Донор Отримувач	«Київстар»	«Vodafone Україна»	«Lifecell»	Всього перенесено до:
1	2	3	4	5
«Київстар»	X	9 582	6 917	16 499

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
«Vodafone Україна»	37 928	X	15 947	53 875
«Lifecell»	169 106	99 911	X	269 017
Всього перенесено від:	207 034	109 493	22 864	339 391

Джерело: створено автором на основі [23].

Серед трьох операторів, даною послугою скористалось 339 391 перенесених номерів. Лідером у даній послугі серед отримувачів став «Lifecell» до якого приєдналося 269 тисяч абонентів від «Київстар» та «Vodafone Україна». А оператор від якого найбільша кількість клієнтів пішла є «Київстар», де 207 тисяч перейшло до інших операторів. Слід зауважити, що 2023 році даною послугою скористались 142 902 номерів, де лідер серед отриманих кількостей номерів був знову оператор «Lifecell», а «Vodafone Україна» виявився, тим від кого пішла найбільша кількість номерів.

За перенесення номерів до операторів, вони пропонували споживача вигідні умови на прикладі, знижок, бонусів, меншої вартості оплати за тарифи та інші (рис.2.8).

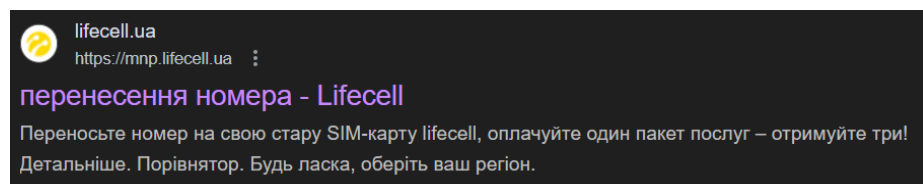


Рисунок 2.8 – Приклад застосування рекламної пропозиції з офіційного сайту оператора «Lifecell» [21]

Тенденція оператора, що отримує другий рік поспіль більшість номерів є «Lifecell», який вважається третім серед конкурентів на ринку, через свою

кількість абонентів та доходу. Хоча за такою стабільністю, що спостерігається у роботі операторів, коли доходи не значно збільшуються, а частки ринку зменшуються, можна передбачити, що зовсім скоро «Lifecell» займе лідируючу позицію серед конкурентів.

На основі ринкових часток за кількістю абонентів та дохідністю компаній зв'язку, розраховується індекс Херфіндаля-Хіршмана. У статті «Аналіз якості надання послуг операторами рухомого зв'язку» даний індекс розрахований автором та становить він 3 409. Такий показник означає, що ринок переважно олігополістичний [27]. Ринок мобільного зв'язку характеризується високою концентрацією конкуренції між операторами, адже більшість їхніх послуг є ідентичними. Через дану проблему оператори стараються залучити більшу кількість активних користувачів, тому рівень розвитку на ринку з роками збільшується.

Ринок мобільного зв'язку наразі перебуває у стадії зрілості життєвого циклу ринку. На ринку довгий час присутні три компанії, через високі бар'єри входу на ринок нових операторів немає. Через це кожен житель України має по 2-3 ідентифікаційних картки від операторів, що говорить про високий рівень насичення на ринку. Оператори різними способами хочуть залучити нових споживачів, тому пропонують вигідні тарифні пакети, широкий спектр послуг, бонуси після переходу та інше.

Конкурентна боротьба на ринку послуг мобільного зв'язку характеризується «перебігом» користувачів від одного оператора до іншого. Це супроводжується наступними змінними чинниками:

- 1) зміни у ціновій політиці операторів на послуги;
- 2) зміни якості обслуговування;
- 3) зміни у покритті мережі;
- 4) зміни технологічного устаткування операторів.



Рисунок 2.9 – Пропозиція тарифних планів від операторів

Слід зауважити, що на рисунку 2.9 зображені стартові пакети від мобільних операторів. З нього можна побачити наступну ситуацію, коли «Київстар» та «Vodafone Україна» продають свої тарифи по 300 та 270 гривень, «Lifecell» надає найдешевшу пропозицію (50 грн) на стенді. Ця ситуація точно описує конкурентну боротьбу на ринку між оператора за уже існуючих користувачів, завдяки меншій по ціні пропозиції на підключення тарифного плану.

Кожен оператор на ринку має свій додаток для мобільних телефонів, завдяки чому вони пропонують швидке підключення тарифних планів та eSim. Дана послуга досить популярна в Україні за зручність її використання. Найпершим хто почав підтримувати дану послугу з операторів є «Lifecell», далі «Vodafone Україна» та «Київстар». У цій ситуації «Lifecell» випередив свої конкурентів завдяки чому навів для споживачів свій високий рівень розвитку та технологій.

Включення до стандартних планів тарифів додаткових сервісів без збільшення плати за нього також має визначну роль у конкурентній боротьбі між операторами на ринку. До прикладу безкоштовне використання відео та музико платформ, що не використовує додаткові МБ. Використання такого способу дозволяє користувачам проаналізувати найбільшу вигоду від додаткових послуг та сервісів поміж запропонованих від операторів. Таким

чином зростає показник привабливості тарифів порівнюючи поміж конкурентів. Сюди ще варто віднести так умовні «сети», які включають домашній Інтернет, мобільний та телебачення. Вони характеризуються одним підключенням на місяць та задовольняють одразу 3 потреби споживача.

Соціальні знижки також відносяться до вище перерахованих дій задля збільшення доходу та кількості абонентів. У «Lifecell» існує знижка -10% для студентів, «Київстар» створив цілий пакет послуг за нижчою ціною для пенсіонерів та інвалідів, а «Vodafone Україна» запровадив тарифи для підключення до дитячих годинників та планшетів.

Діяльність операторів на ринку характеризується у показі основних переваг для споживачів, чому варто перейти до тієї чи іншої компанії. Дії, що описані вище це результат перенасичення на ринку, тому компанії застосовують диференціацію послуг для збільшення доходів.

Високий рівень конкуренції змушує компанії активно впроваджувати нові стратегії залучення клієнтів та збільшення доходу. Отже, по дані інформації

2.3 Оцінка конкурентоспроможності послуг підприємства ТОВ «Lifecell»

Оцінювання конкурентоспроможності послуг «Lifecell» можна провести у 3 етапи:

- 1) Аналіз сегментів послуг операторів «Lifecell», «Київстар», «Vodafone Україна».
- 2) Визначення сукупності параметрів послуг для порівняння.
- 3) Проведення розрахунків інтегрального показника для кількісної оцінки конкурентоспроможності послуг «Lifecell».

Для початку варто проаналізувати усі можливі сегменти послуг, що надають оператори для споживачів.

Оператор «Lifecell» надає послуги у сфері телекомунікацій для приватних клієнтів та бізнес-клієнтів. Для приватних клієнтів наведені такі послуги:

- 1) Тарифні плани (надання хвилини, інтернету, роумінгу та sms на 4 тижні);
- 2) Інтернет, хвилини, SMS (окрема купівля додаткових хвилин, мегабайтів, sms);
- 3) Розваги (телебачення, ігри для дітей, віртуальний помічник, ігри, мелорінг, інтелектуальні розваги);
- 4) Фінанси (автооплата, поповнення без комісії, тарифна підписка та інше);
- 5) Sim та номери (зміна номеру, купівля esim, вибір номеру, другий номер, резервна sim-карта, захист номеру, VoLTE/VoWiFi);
- 6) Мобільні застосунки (My Lifecell, Lifecell TV, послуга ТВ, мобільний захист, Busuu).

Послуги компанії для приватних клієнтів це зручні та вигідні тарифи для користувачів розумних пристроїв, як зазначає сам «Lifecell». Для бізнес клієнтів представлені схожі послуги, наприклад:

- 1) Мобільні послуги (тарифні плани на певний період з підключенням інтернету, хвилин, роумінгу та SMS, масові розсилки, таргетовані повідомлення).
- 2) M2M та IoT (моніторинг рухомих об'єктів, мобільний GPS, M2M менеджер, роумінг для M2M, тарифи IoT, інтернет речей, зовнішня статична IP адреса).
- 3) Роумінг (додатковий роумінг, роумінг онлайн, хвилини для України, роумінг для M2M).
- 4) Інші послуги (бізнес-телефонія, інформ-центр, оренда каналів, особливий номер, вибір номера, прямий номер, корпоративний мелорінг, Google Workspace).
- 5) Автоматизація процесів (Big Data, масові розсилки).

Послуги, що перелічені для приватних та бізнес клієнтів мають майже однаковий портфель, єдина різниця між ними це об'єкт надання їх, бізнес та споживач. Індекс споживчої лояльності на момент 2022 року становив 38,7%.

Наразі на сайті оператора для приватних споживачів представлені 4 тарифних плани для підключення мобільних пристроїв та 4 тарифних плани, які включають додатково підключення програми Liffecell TV. Ці та інші тарифні плани представлені на сайті компанії, де можна одразу підключити та ознайомитись зі деталями.

Оператор «Київстар» також має потужний портфель послуг, сегментація його послуг поділяється для приватних осіб, бізнесу та державних установ. Щоб мати краще уявлення, варто проаналізувати які послуги надає оператор для цих сегментів. Отже для приватних осіб наведені наступні послуги:

- 1) Тарифні плани (на сайті представлено 5 тарифних планів, ціновий діапазон варіюється від 200 до 600 гривень, кожен тарифний план відрізняється вмістом кількості наданих послуг для споживачів);
- 2) Мобільний зв'язок (пакети хвилин, інтернету, sms, роумінг, купівля sim-карт та esim, безпека);
- 3) Домашній Інтернет (тарифні плани для підключення домашнього інтернету, ціновий діапазон варіюється від 50 грн до 200 грн);
- 4) Київстар ТБ (підключення пакетів для дітей та дорослих, оренда ТВ-тюнера);
- 5) Роумінг (підключення роумінгу для дзвінків та інтернету з різних країн Європи).

Для бізнесу представлені такі види послуг:

- 1) Дзвінки та IoT (бізнес тарифи, перенесення номера, красиві номери, esim, додаткові sim для девайсів, роумінг, мікрокредити, інтернет речей);
- 2) Інтернет і кібербезпека (інтернет та передача даних для бізнесу, кібербезпека Fortinet, захист від DDOS-атак);
- 3) Рішення для бізнесу (таргетовані, тригерні, SMS, Viber розсилки, Big Data, геоаналітика, фінансовий скоринг, антифрод, портрет клієнта, хмарні рішення, ІІІ, дата-аналітика, RTK-сигнал).

Послуги для держави включають послуги з SMS-інформування, гарячі лінії підтримки, розумне ЖКГ, Е-квиток, смарт-зупинки, безпечне місто,

управління світлофорами, розумні парковки хмарні рішення, захист від кібератак, планування соціальної інфраструктури з Big Data. Рівень споживчої лояльності оператора «Київстар» на 2022 рік становив 60%.

«Vodafone Україна» також пропонує свої послуги для приватних та бізнес клієнтів. Для приватних клієнтів існують такі послуги:

1) Тарифи (4 тарифних плани для мобільних пристроїв, де ціни варіюються від 270 грн до 450 грн, та 3 для інших девайсів, де ціни становлять від 50 до 160 грн, тарифні плани включають фіксовану кількість інтернету, SMS, хвилини для дзвінків);

2) Інтернет для дому (представлено 4 тарифи підключення домашнього інтернету, ціни варіюються від 250 до 375 грн, швидкість – 1000 Мбіт/с, безлімітний);

3) За кордон (роумінг та дзвінки за кордон);

4) Додаткові послуги (купівля sim, esim та номери, додаткові ГБ, рік без абонплат, безпека від підозрілих номерів, Vodafone TV, Vodafone Kids Market, Vodafone Market, голосова пошта, Vodafone Bonus, VoLTE/VoWiFi).

Для бізнесів представленні наступні послуги:

1) Послуги IoT (тарифи IoT, Iot Monitor, API-менеджер, бандли для IoT, Smart City, моніторинг місцезнаходження);

2) Big Data (Big Data Scoring, Vodafone Analytics, перевірка заміни sim-карти);

3) Хмарні рішення (захист даних завдяки vBackup, Colocation);

4) Онлайн-офіс (Copilot для бізнесу, Microsoft 365);

5) Послуги просування та розсилок (бізнес-розсилки, Viber-розсилки);

6) Зручні інтернет-послуги для бізнесу (послуги Pass, послуга TG Unlim, послуга нічні ГБ);

7) Послуги для зв'язку (рік без абонплат, esim, золоті номери, VoLTE/VoWifi).

Щоб отримати найбільш точне оцінювання конкурентоспроможності послуг кожного оператора варто застосувати порівняльний аналіз схожих або

ідентичних категорій послуг. Для цього було вирішено взяти наступні категорії, що включені для приватних користувачів (рис.2.10).

- тарифні плани для приватних користувачів;
- додатковий Інтернет для приватних користувачів;
- бізнес-розсилки;
- Big Data для бізнес клієнтів.

Отже для простоти подачі даних слід розглянути рисунок 2.10, на якому представлено всі описані категорії та порівняння їх поміж операторів, що надають ці категорії послуг. Щоб помістити усі критерії порівняння було вирішено застосувати платформу Ms Excel.

A19						
	A	B	C	D	E	F
1	Категорія	Оператор	Назва послуги	Ціна	Умови	Додатково
2	Тарифний план для приватних користувачів	Київстар	"Love Ua Світло"	250 грн	20 ГБ Інтернету; дзвінки 450 хв; роумінг 6.1 ГБ; 100 шт SMS	Київстар ТБ Легкий, безлімітне використання Інтернету за використання застосунків; використання 2 супер сил без доплат.
3		Vodafone	"Turbo"	270 грн	25 ГБ Інтернету ; 400 хв дзвінків; 5 ГБ роумінгу.	2 місяці You Tube Premium безкоштовно.
4		Lifecell	"Максі"	190 грн	25 ГБ або безліміт Інтернету, за своєчасну оплату; 1500 хв; 20 ГБ роумінгу	Безліміт на номери Lifecell; безлімітний інтернет на застосунки; знижка - 10% для студентів; економія -15% з послугою "Тарифна підписка".
5						
6	Додатковий Інтернет для приватних користувачів	Київстар	15 ГБ	70 грн	Надається 15 ГБ додаткового Інтернету на період користування - 4 тижнів.	Підключити можна за допомогою Мій Київстар, за номером телефону та запитом.
7		Vodafone	12 ГБ	100 грн	Надається по 4 ГБ на 3 місяці	Підключити можна за номером телефону.
8		Lifecell	10 ГБ	125 грн	Надається 10 ГБ на користування протягом 4 тижнів.	У застосунку My Lifecell або за номером телефону можна підключити дану послугу.
9						
10	Бізнес-розсилки	Київстар	Viber - розсилки	відсутня інф	Можна обрати базу розсилок, дату час, текст, символи, тему розсилки.	Безкоштовне використання платформи ADWISOR на 30 днів. Допомога професіоналів у налаштуванні.
11		Vodafone		1.37 грн/ 1пов	Офіційний акаунт, 1000 символів, мультимедіа, мультимедіа.	Отримання статистики.
12		Lifecell		200 євр	1000 символів, мультимедіа, аналітика, офіційний канал.	100 повідомлень безкоштовно для тестування, допомога у налаштуванні, підбір персонального пакету.
13						
14	Послуги Big Data	Київстар	Портрет цільової аудиторії	відсутня інф	Отримання інформації про вік, стать, геолокацію, інтереси, відвідування сайтів, порівняння ЦА.	Отримання відповідно до результатів маркетингову та комунікаційну стратегію.
15		Vodafone			Інформація про ЦА, де вони проживають, їхні зацікавленості та інші можливі характеристики.	Отримання звітку та результатів аналізу від команди професіоналів.
16		Lifecell			Аналіз образу покупця, демографія, соціальні, поведінкові фактори чи інші характеристики. Вік, стать, користування інтернетом, месенджерами, автомобілем	Сформування рекламної стратегії, PP-акції та інших можливих маркетингових заходів.

Рисунок 2.10 – Порівняльний аналіз послуг операторів [21],[24],[26]

Проведений порівняльний аналіз дає змогу сказати, що послуги що надають оператори вони мають перехресний характер. Він характеризується майже однаковими умовами послуг чи внутрішнім набором інструментів, які потрібні споживачу. Наприклад: тарифні плани мають схожі умови для того аби підключити їх, але головна відмінність для споживача буде становити конкурентна перевага одного тарифу серед іншого. Тому серед цих переваг

може бути – ціна, обслуговування, знижки, додаткові послуги, швидкість Інтернету, якість зв'язку та інше.

Для результативної оцінки конкурентоспроможності послуг визначаємо сукупність параметрів послуг для порівняння. Отже параметри для порівняльного аналізу наступні: цінові параметри, якість зв'язку, швидкість інтернету, асортимент та гнучкість, технічний параметр, репутаційний параметр, рівень обслуговування, показник споживацької лояльності. Для оцінки варто використовувати 3 бальну систему, де 1 – це найкращий результат, а 3 – найгірший. Для отримання експертних балів було створено форму для опитування, що включала оцінювання споживачами операторів відповідно до параметрів (рис.2.11).

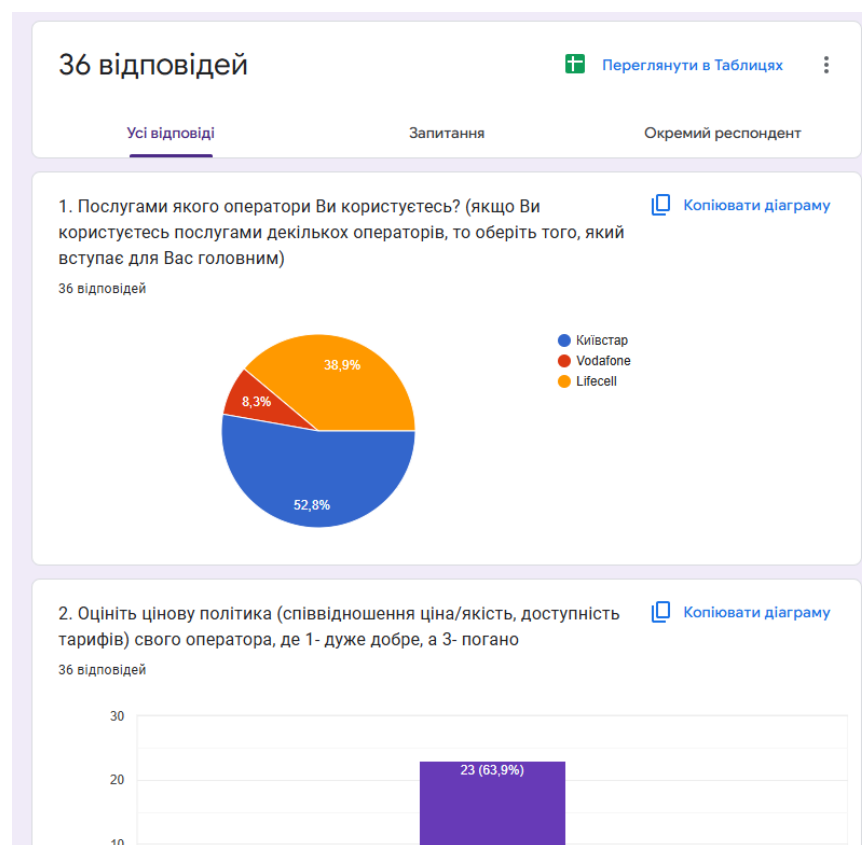


Рисунок 2.11 – Форма опитування для експертних оцінок

Таблиця 2.8 – Результати отриманих експертних оцінок

Параметри	Коефіцієнт значущості	«Київстар»	«Vodafone»	«Lifecell»
1	2	2	3	1
Ціновий	0.20	1	2	3
Якість зв'язку	0.20	1	2	3
Швидкість інтернету	0.10	1	2	2
Асортимент та гнучкість	0.10	1	3	2
Технічний	0.10	1	3	2
Репутаційний	0.10	1	3	2
Рівень обслуговування	0.10	1	3	2
Показник споживацької лояльності	0.10	1	2	3

Наступний крок полягає у розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності послуг операторів за порівняльною таблицею 2.10:

$$I_1 = 2 \cdot 0.20 + 1 \cdot 0.20 + 1 \cdot 0.10 + 1 \cdot 0.10 + 1 \cdot 0.10 + 1 \cdot 0.10 + 1 \cdot 0.10 + 1 \cdot 0.10 = 1.2$$

$$I_2 = 3 \cdot 0.20 + 2 \cdot 0.20 + 2 \cdot 0.10 + 3 \cdot 0.10 + 3 \cdot 0.10 + 3 \cdot 0.10 + 3 \cdot 0.10 + 2 \cdot 0.10 = 2.6$$

$$I_3 = 1 \cdot 0.20 + 3 \cdot 0.20 + 3 \cdot 0.10 + 2 \cdot 0.10 + 2 \cdot 0.10 + 2 \cdot 0.10 + 2 \cdot 0.10 + 3 \cdot 0.10 = 2.2$$

З результатів обчислення комплексного показника I_1 , який є оператором «Київстар» вважається еталонним, адже він має найближчий показник до 1. Тому відповідно до нього будуть обраховані наступні показники.

Для того аби оцінити комплексний показник конкурентоспроможності операторів, варто акцентувати увагу, що найбільш поширеною за доходами послугою оператора «Lifecell» є абонентські платежі, що включають тарифні плани. Тому було вирішено, що для оцінки комплексного економічного

показника буде взято середню вартість витрат споживача на оплату тарифного плану. Отже середня вартість витрати споживача на оплату тарифного плану оператора «Київстар» становить – 320 грн, «Vodafone Україна» - 330 грн, а «Lifecell» - 270 грн. Тому комплексний економічний показник конкурентоспроможності має наступний вигляд:

$$I_2 = \frac{330}{320} = 1.03$$

$$I_3 = \frac{270}{320} = 0.84$$

Завдяки даним прорахункам комплексного економічного показника та показника експертних оцінок можна проаналізувати обчислення інтегрального показника:

$$K_1 = 1 * (1.2/1) = 1.2$$

$$K_2 = 1 * (2.6/1.031) = 2.5$$

$$K_3 = 1 * (2.2/0.84) = 2.6$$

Показник K_3 відноситься до оператора «Lifecell», та дорівнює показник конкурентоспроможності послуг 2.6 умовних одиниць. У оператора «Vodafone Україна» даний показник становить – 2.5 умовних одиниць, адже середня ціна на тарифні плани у нього найближча до еталонного зразка.

Завдяки графічному методу відобразимо результати експертних оцінок через багатокутник конкурентоспроможності. Щоб візуально порівняти операторів та оцінити їх площу, що вони займають. Головна особливість даного методу, це чим більшу площу займає на діаграмі оператор, тим вища конкурентоспроможність його послуг. Для цього варто інвертувати показники, що отримано було за допомогою анкети, отже для багатокутника конкурентоспроможності оцінка «3» - це дуже добре, а от «1» - це погано. Оцінки завдяки опитуванню вони не змінюються кардинально, лише відображають головну сутність даної методики.

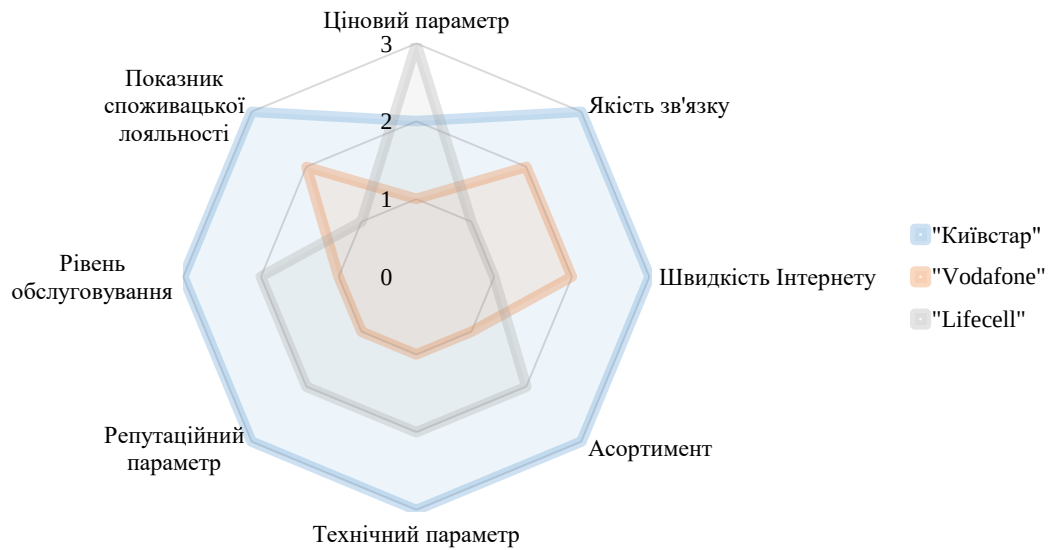


Рисунок 2.12 – Багатокутник конкурентоспроможності операторів

На рисунку 2.12 чітко видно візуальні площі багатокутника, але для реалізації точної оцінки варто обчислити площу кожного оператора. Тому для цього використаємо формулу 2.1[28]:

$$S_i = \frac{1}{2} \sin\left(\frac{2\pi}{m}\right) \sum_{k=1}^m X_k X_{k+1}, \quad (2.1)$$

Підставимо значення з рисунку 2.11 до формули за кожним оператором та отримаємо наступні показники:

$$S_{\text{Київстар}} = \frac{1}{2} \left(\sin \frac{2 \cdot 3,14}{8} \right) * (2 \cdot 3 + 3 \cdot 3 + 3 \cdot 3 + 3 \cdot 3 + 3 \cdot 3 + 3 \cdot 3 + 3 \cdot 3 + 3 \cdot 2) = 23.33$$

$$S_{\text{Vodafone}} = \frac{1}{2} \left(\sin \frac{2 \cdot 3,14}{8} \right) * (1 \cdot 2 + 2 \cdot 2 + 2 \cdot 1 + 1 \cdot 1 + 1 \cdot 1 + 1 \cdot 1 + 1 \cdot 1 + 1 \cdot 2 + 2 \cdot 1) = 5.30$$

$$S_{\text{Lifecell}} = \frac{1}{2} \left(\sin \frac{2 \cdot 3,14}{8} \right) * (3 \cdot 1 + 1 \cdot 1 + 1 \cdot 2 + 2 \cdot 2 + 2 \cdot 2 + 2 \cdot 2 + 2 \cdot 2 + 2 \cdot 1 + 1 \cdot 3) = 8.13$$

З розрахунку видно, що найбільша площа у оператора «Київстар», це підтверджує факт про найвищу конкурентоспроможність послуг оператора. У той час «Lifecell», за розрахунком площі посідає друге місце серед операторів. А останнє місце посідає оператор «Vodafone Україна» з найменшим

показником площі – 5.30. Слід зауважити, що у « Lifecell» та «Vodafone Україна» наближені показники, але «Київстар» випереджає їх двох загалом.

Завдяки двом методам було проаналізовано оцінку конкурентоспроможності послуг операторів, де інтегральний метод показав важливість ранжування компаній завдяки комплексному оцінюванні, що виявило важливу значущість щодо комплексного економічного показника. Адже за даним методом конкурентоспроможність послуг «Lifecell» має найбільший показник, але завдяки методу багатокутника конкурентоспроможності було виявлено основні проблемні зони, де оператору варто покращити слабкі сторони. Основні серед них:

- Швидкість Інтернету;
- Показник споживацької лояльності;
- Асортимент;
- Якість зв'язку.

Отже, у другому розділі було проаналізована діяльність ТОВ «Lifecell» на ринку мобільного зв'язку України. За показниками з фінансової звітності компанії було виявлено стабільний зріст доходів, кількості користувачів та інші показники, що відповідають за ріст компанії на ринку.

Телекомунікаційний ринок має розгалужену систему, але найбільші показники доходів на ринку становлять послуги мобільного зв'язку. На ринку мобільного зв'язку конкурують три компанії – «Київстар», «Vodafone Україна» та «Lifecell». Поміж компаніями існує постійна конкуренція за абонентів на ринку, тому компанії застосовують методи цінової, асортиментної та акційної стратегій, для того аби стимулювати перехід абонентів від одного до іншого.

Завдяки проаналізованих послуг, що надають оператори на ринку було визначено 2 основних сегмента: приватні клієнти та бізнес клієнти. «Київстар» також співпрацює з державними установи, що покращує ринкову позицію оператора на ринку. Компанії надають загалом майже однакові послуги для

двох сегментів: тарифні плани, додаткові хвилини та Інтернет, послуги роумінгу, додаткові послуги, що стосуються безпеки чи технологій для обробки великих даних. Для оцінки конкурентоспроможності було використано два методи:

1) Інтегральний метод, який базувався на експертних оцінках та економічних показниках.

2) Метод багатокутника конкурентоспроможності, що показав слабкі сторони операторів за описаними критеріями оцінки.

За обрахунками інтегрального методу показник конкурентоспроможності послуг «Lifecell» становить 2.6 умовних одиниць. А завдяки методу багатокутника – 8.13. Відносно еталону «Київстар», різниця за методом багатокутника становить 15.2 умовні одиниці, а за інтегральним методом – 1.4. Відносно цього слід покращити критерії, що впливають на конкурентоспроможність послуг оператора, а саме: якість зв'язку, швидкість Інтернету, рівень обслуговування та показник споживацької лояльності. Завдяки цим методам можна визначити шляхи покращення управління конкурентоспроможності послуг оператора у наступному розділі.

З ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ

3.1 Інструменти посилення ринкових позицій

З інформації про ринкове середовище, що була описана, досліджена та проаналізована у другому розділі, а саме:

- опис наявних послуг, які надають оператори для приватних клієнтів та бізнес клієнтів;
- порівняльний аналіз схожих послуг операторів;
- оцінка конкурентоспроможності завдяки інтегрального показник;
- оцінка конкурентоспроможності завдяки багатокутника конкурентоспроможності.

З описаного дослідження виступають проблеми, які потребують вирішення щоб покращити та посилити ринкові позиції оператора на ринку мобільного зв'язку. Серед виявлених проблем, найвагоміші наступні:

- порівняно з операторами-конкурентами, у «Lifecell» мала кількість запропонованих послуг для приватних та бізнес клієнтів;
- обслуговування споживачів відбувається на рівні не вище середнього;
- абоненти оператора не можуть рекомендувати його для інших;
- погане забезпечення якісним мобільним зв'язком та Інтернетом.

Тому відповідно до опису слід побудувати шляхи покращення ринкових позицій підприємства. Спираючись на це, першочергово потрібно використати SWOT-аналіз у якому міститься опис сильних та слабких сторін компанії, та опис можливостей або загроз для оператора «Lifecell». Даний інструмент дозволяє побудувати майбутні стратегічні напрямки покращення.

Для побудови структурних пропозицій варто розглянути таблицю 3.1, де описано SWOT-аналіз оператора «Lifecell».

Таблиця 3.1 - SWOT – аналіз підприємства «Lifecell»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Єдиний оператор, який пропонує низьку вартість за оплату тарифних планів. - Об'єднання з Датагруп Voila та перехід до іншого стейкхолдера. - Система лояльності. - Кваліфікований персонал, де компанія постійно надає навчання. - Орієнтація на новітні технології, такі як використання IoT, Big Data, AI та інші. - Активні соціальні мережі, де присутня точка дотику зі споживачами.	- Малий сегмент користувачів серед покоління 35+ років, переважає молодь. - Низька якість мобільного зв'язку у селах чи селищах, погане забезпечення інфраструктури у даних регіонах. - Малий асортимент тарифних планів для приватних клієнтів, вибір серед 2 тарифних планів. - Малий перелік послуг для бізнес-клієнтів. - Велика конкуренція на ринку. - Сильний контроль держави за діяльністю підприємства.
Можливості	Загрози
- Запровадити першими 5G технології серед операторів. - Створити актуальні мобільні послуги, які існують закордоном, але не присутні на внутрішньому ринку. - Залучення інвестицій для розвитку, завдяки приєднання до міжнародного стейкхолдера. - Побудова найкращого рівня обслуговування споживачів на ринку. - Покращення впізнаваності бренду завдяки соціальним мережам.	- Витіснення більшими операторами, компанії з ринку. - Втрата великої частки сегменту споживачів зі сіл чи селищ. - Жорстке державне регулювання діяльності компанії. - Низька платоспроможність цільової аудиторії.

З таблиці 3.1 видно що оператор «Lifecell» має низку сильних сторін, які відкривають шлях до таких можливостей: запровадження 5G, залучення інвестицій, побудова найкращого рівня обслуговування, покращення

впізнаваності та інше. Але слід врахувати і загрози та проблеми, які можуть мати вплив на діяльність оператора. Основні з них наступні труднощі:

- низький рівень впізнаваності бренду оператора, відносно інших конкурентів;
- низький рівень забезпеченості якості мобільного зв'язку та Інтернету у віддалених територіях України;
- посередня якість обслуговування клієнтів.

Для того аби чітко сформулювати розуміння та актуальність вирішення наведених проблем слід охарактеризувати кожну аби в подальшому створити та реалізувати дійсно стратегічні напрямки покращення роботи підприємства.

1. Низький рівень впізнаваності бренду оператора «Lifecell», відносно інших конкурентів.

Актуальність даної проблеми з кожним роком має ще більшу популярність, адже бренд це не просто сукупність логотипів та лозунгів. Наразі бренд це асоціації, емоції та цінності для людей, які пов'язані з товарами, послуги або компанією напряду. На нашу думку на ринку мобільного зв'язку бренд відіграє важливу роль. Саме тому компанія «Київстар» має найкращі показники порівнюючи з іншими операторами, адже вони приділяють багато уваги щоб створити велику впізнаваність свого бренду на ринку. Разом з «Vodafone» вони в сукупності отримують найкращі показники порівнюю з оператором «Lifecell».

Бренд «Lifecell» має орієнтацію на більш молодій аудиторії, але з плином часу через велику кількість перенесених номерів до оператора, дана ситуація має покращення і залучення споживачів відбувається за різними віковими групами. Серед старшого покоління існує упередження до оператора, адже він має не велику популярність та розповсюдженість серед них. Задля збільшення кількості частини користувачів різних вікових груп оператору слід використовувати методи, які збільшать лояльність споживачів, відчуття довіри до бренду та зміцнення компанії на певному сегменті користувачів послуг мобільного зв'язку.

2. Низький рівень забезпеченості якості мобільного зв'язку та Інтернету у віддалених територіях України

На території України досі існують віддалені місцевості, які нажаль не забезпечені тією якістю надання мобільного зв'язку та Інтернету. Сюди відносяться населені пункти, які не мають великої кількості населення, такі як села або селища.

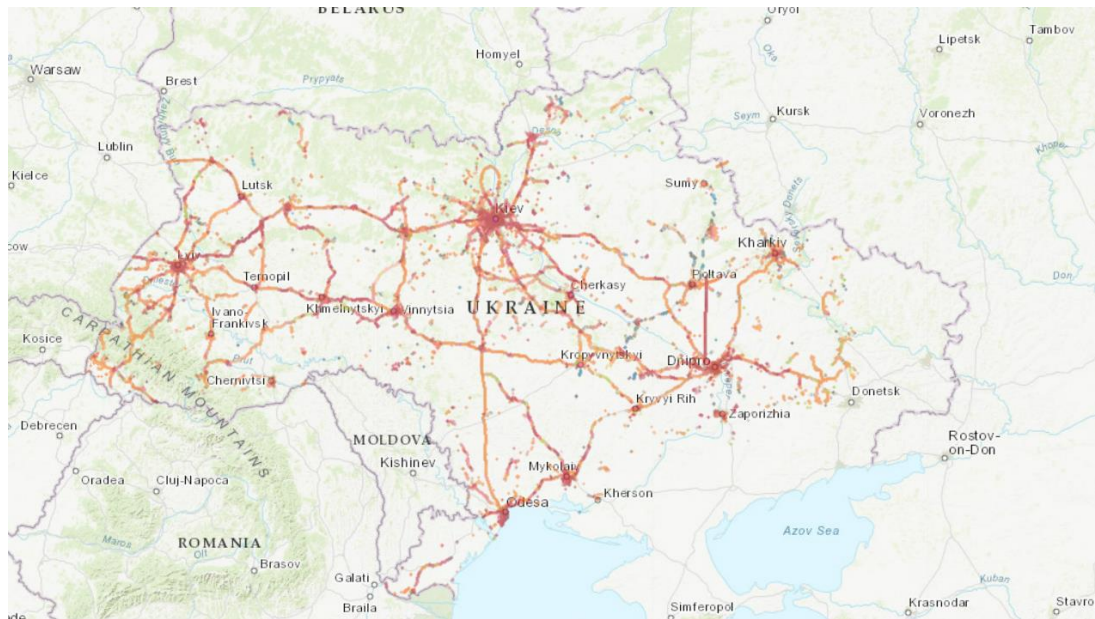


Рисунок 3.1 – Карта покриття оператора «Lifecell» [29]

На прикладі карти покриття 3G та 4G оператора «Lifecell», що зображено на рисунку 3.1, можна навести наступні деталі:

- великі міста мають здебільшого покриття 4G+ та 4G;
- центр України має кращу забезпеченість кількістю інфраструктури для якісно зв'язку;
- регіони, які розташовані ближче до кордонів майже не забезпеченні у якісному зв'язку.

Завдяки проаналізованій карті можна сказати, що оператор демонструє нерівномірний рівень покриття на території України, особливо це видно у регіонах, що найбільше віддалені від територіальних центрів. Такий чинник

супроводжує на постійні скарги щодо забезпечення якості мобільним зв'язком та Інтернетом від споживачів, що проживають там.

3. Посередня якість обслуговування клієнтів.

Обслуговування клієнтів у сфері надання послуг відіграє велику роль, що впливає на загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства та послуг на ринку. Тому завдяки зібраним та проаналізованим даним, що можна отримати у коментарях під постами соціальних мереж можна сформулювати думку про недоцільний рівень у надання вирішення певних технічних та персоналізованих проблем споживачів. Деякі приклади зібрані та проілюстровані на рисунку 3.2.

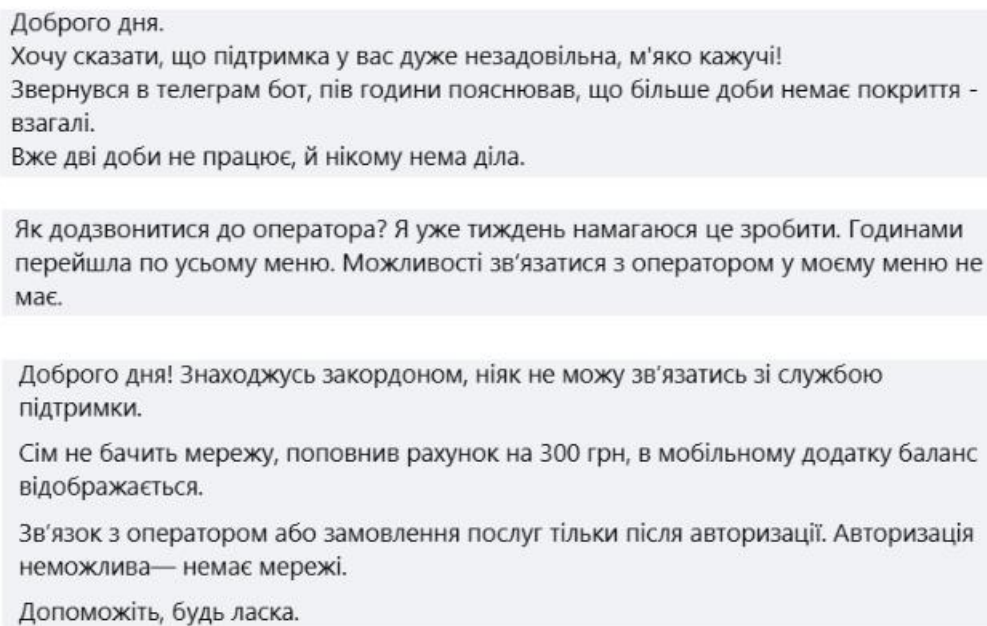


Рисунок 3.2 – Приклади незадоволення роботою обслуговування споживачів оператором «Lifecell»

З рисунку видно, що найбільш часті проблеми обслуговування являються: довгий час очікування на лінії, складність у вирішенні технічних питань, відсутністю персоналізованого підходу щодо обслуговування. Це особливо помітно у сегменті надання послуг для приватних клієнтів, які можуть стикатися з вище перерахованими проблемами.

Головна мета у здійсненні економічної діяльності операторів є отримання більшого прибутку, але слід доповнити, що у розрізі особливості ринку сюди відноситься збільшення кількості споживачів. Для того аби дану досягати даної мети оператору слід здійснювати покращення описаних проблем. Відповідно до них можна запропонувати наступні ключові шляхи покращення позицій підприємства:

- збільшення соціальної присутності;
- покращення технологічної бази оператора та збільшення географічного забезпечення якості та швидкості мобільного зв'язку та Інтернету;
- посилення бренду та його ідентичності.

Після охарактеризованих конкретних проблем, що постають перед оператором та висунутим методам покращення слід створити логічні та структуровані подальші дії. Завдяки методу «дерево рішень» на рисунку 3.3, описано методи завдяки яким можна досягнути головну мету діяльності оператора на ринку.

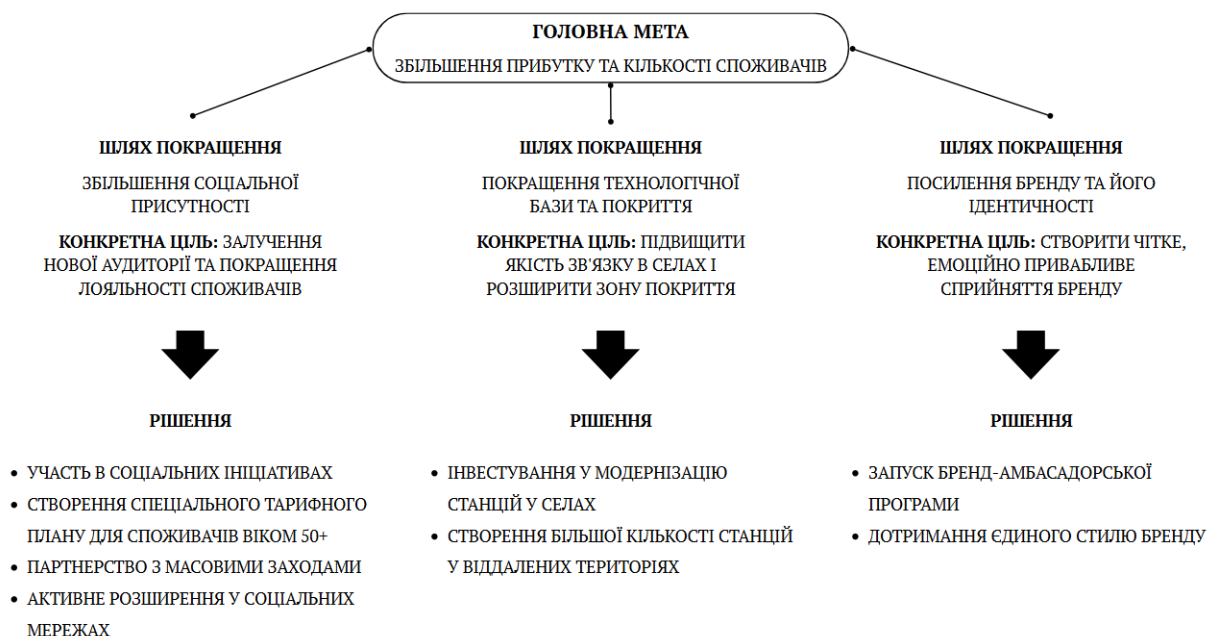


Рисунок 3.3 – Використання дерева рішень для компанії «Lifecell»

Після опису рішень для шляхів покращення та виділення цілей варто розглянути кожну групу окремо.

1. Збільшення соціальної присутності.

За сучасними тенденціями люди приділяють значну роль у сфері питання соціальної діяльності. Підприємства, що мають чітку громадську позицію та висвітлюються проблемами суспільства підвищують таким чином свій імідж.

Даний напрямок вибрано через неактивну діяльність оператора у приділенні своєї уваги на певні соціальні моменти, які можуть значно покращити вирішення проблеми кількості споживачів та їхньої лояльності до оператора. Тому рішення були описані відповідно до головної мети та покращення діяльності оператора.

Наразі найбільш гостро-виражених соціальний питань стоїть притулки для тварин. На території України наразі існує більше 500 притулків та організацій, що займаються питанням утримання, годування, доглядання тварин, що з різних причин залишилися без сім'ї.

Тому можна запровадити приєднатися до «Волонтерства UAnimals» [30]. Стосовно даної пропозиції оператору «Lifecell» варто розглянути наступні ініціативи соціальної відповідальності:

- приєднатися до волонтерства, де компанія зможе допомогти з прибиранням, транспортуванням тварин, розповісти історії тварин з притулку, залучити евакуацію для тварин, долучитись до мітингів зоозахисників, або активно допомагати у кормі мешканцям притулків;

- створити ініціативну колаборацію разом задля поширення актуальних проблем у сфері притулків для тварин, залучення та створення заходів для збору коштів, які будуть передані для функціонування певних притулків;

- виділення з тарифних планів частину коштів при оформленні них споживачами для організації «Волонтерства UAnimals».

Візуальний приклад можна побачити на рисунку 3.4, який був створений завдяки штучному інтелекту.



Рисунок 3.4 – Приклад соціальної відповідальності з «UAnimals»

Кожен з вище перелічених способів доєднатися до соціальної активності компанії зможе забезпечити підвищення ринкових позицій для «Lifecell». Оцінюючи економічні затрати підприємства важливо розуміти, що чіткого вартісного значення для такої активності немає. Тому аналізуючи вільну інформацію можна визначити, що затрати відбудуться від 250 000 гривень до 500 000 гривень на рік³. Варто зрозуміти, що вартість залучення коштів для соціальної активності визначається рішенням наглядової ради компанії.

Наступне рішення пов'язане з участю у партнерстві масових заходів. Для того аби повністю зрозуміти даний крок варто охарактеризувати актуальність такого рішення. Слід зазначити, що ці заходи класифікуються на: суспільно-політичні; культурно-масові; спортивно-масові; релігійно-конфесійні та інші. У даному рішенні тема стосуватиметься культурно- (концерти, читацькі вечори, тематичні збори, фестивалі, танцювальні програми та інше) та спортивно-масових заходах (змагання, забіги, турніри, показові виступи та інше).

Даний вид діяльності партнерства розглядається офіційною співпрацею спонсорства або узгодження партнерства, якими передбачено умови надання допомоги, до прикладу: грошової, територіальної або залучення волонтерів. Звідси можна описати приклади реалізації даного рішення:

- спонсорування концертного фестивалю Atlas Weekend, який щороку проводиться у Києві, де виступають різноманітні артисти;
- офіційне партнерство на спортивних забігах чи змаганнях, де переможцями буде запропоновано призи чи подарунки;
- розташування промо-наметів на фестивалях зі читацьких вечорів чи благодійних аукціонів, до прикладу «Житній ринок» у Києві;
- спонсорування заходів для дітей, до прикладу у свято до Дня Захисту Дітей.

Щоб візуально створити уявлення про описані приклади створено ілюстрацію, яка відображає партнерську участь оператора «Lifecell» у спортивному забігу (рис.3.5).



Рисунок 3.5 – Приклад партнерства оператора «Lifecell» у спортивному забігу

Наступне рішення полягає у активному розширенні соціальних мереж оператора. У другому розділі було проаналізовано діяльність оператора у

соціальних мережах, але вона не значною. Сучасне використання соціальних мереж відіграє важливу роль, адже завдяки ним можна побудувати активну взаємодію зі своїми користувачами.

Приклади, що виступають у даному рішенні наступні:

- створення сильної команди спеціалістів: SMM-маркетолога, таргетолога, контент-мейкерів, копірайтерів;
- написання стратегії, що має на меті збільшення кількості підписників та опис методів залучення активної аудиторії;
- побудова контент-плану, яка буде відкривати закулісся роботи оператора «Lifecell»;
- співпраця з локальним блогерами чи лідерами думок.

Дані методи допоможуть збільшити кількість нової аудиторії та залучення уваги завдяки сучасним методами комунікації з ними. Щоб мати розуміння ефективності описаних прикладів, слід проаналізувати затрати на впровадження цього. Тому в таблиці 3.2, описано зарплатню для команди спеціалістів, затрати на реалізацію інструментів створення контенту та співпрацю з блогерами чи лідерами думок.

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат для реалізації рішення

Стаття витрат	Опис	Кількість осіб / одиниці	Витрати за місяць на одиницю
1	2	3	4
Заробітна плата	SMM-маркетолог	1	30 000 грн
	Таргетолог (неповна зайнятість)	1	20 000 грн
	Контент-мейкер	4	20 000 грн
	Копірайтери	2	15 000 грн
Загальна вартість			160 000 грн

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Реалізація інструментів створення контенту	Підписки на платні сервіси	1 пакет	15 000 грн
	Таргетована реклама	1 пакет	10 000 грн
	Технічна підтримка	1 пакет	8 000 грн
Загальна вартість			33 000 грн
Співпраця з блогерами чи лідерами думок	Придбання рекламних інтеграцій	5 рекламних інтеграцій	14 000 грн
Загальна вартість			70 000 грн
Разом:			263 000 грн

Розрахована загальна вартість витрат для здійснення розширення соціальних мереж складає 263 тисячі гривень на місяць, для підтримки усіх процесів діяльності команди, яка буде займатися даним питанням.

Очікуваний результат за пів року становить збільшення на 50% кількості користувачів, де 15% з них стануть абонентами оператора та будуть користуватися послугами. Звідси можна дізнатися показник ефективності: сучасна кількість підписників у Інстаграм становить 102 тисячі, очікуваний результат – 153 тисячі користувачів. З цих користувачів приблизно 7650 тисяч почне користуватися послугами оператора, де середня сума оплати найпоширенішої послуги на місяць становить 279 гривень, без врахування додаткових послуг. Витрати на реалізацію рішення на період 6 місяців становитиме 1578 000 гривень. Економічний ефект – $7650 \cdot 279 = 2134350$ гривень, де коефіцієнт ефективності – $2134350 / 1578000 = 1,3$. Такий показник більший ніж 1, тому вважається що очікуваний ефект перевищує витрати.

2. Покращення технологічної бази покриття.

Як було описано вище, що оператор стикається з проблемою забезпечення якісного мобільного зв'язку та Інтернету у селах та віддалених

територіях. Це все пов'язано з малою кількістю інфраструктури та її застарілістю. Для функціонування подальшої роботи оператора слід звернути уваги на наступні рішення.

Інвестування у модернізацію станцій у селах, що передбачає оновлення приладів телекомунікацій, які забезпечують мобільним зв'язком та Інтернетом. Дане рішення передбачає:

- встановлення нового обладнання, що підтримує 4G та 4G+;
- покращення стабільності сигналу та передачі даних.

Створення більшої кількості станцій у віддалених територіях має на меті створення інфраструктури для діяльності роботи оператора «Lifecell» та підтримка їхньої ефективної роботи. Таке рішення передбачає наступне:

- визначення незабезпеченої частини територій завдяки геоаналітиці;
- узгодження з місцевою владою для будівництва;
- встановлення обладнання.

Перераховані рішення мають перехресний характер, адже стосується це здебільшого пов'язаної роботи зі сторони оператора. Тому слід описати очікуваний результат від впровадження цих рішень.

Отже середній приріст від забезпечення хорошої якості мобільного зв'язку та Інтернету становитиме приблизно 15 тисячам користувачів. Приблизні території виступають Волинська, Одеська, Вінницька та Чернівецька області, вони мають сприятливі умови для встановлення без ризиків додаткових витрат. Загальна сукупність витрат становитиме від 1,5 до 3 млн гривень, залежності від кількості роботи. Показник коефіцієнту активності становить – $4185000/3000000=1,395$.

Тому описані рішення є економічно ефективними для того аби запроваджувати у роботу оператора «Lifecell».

3. Посилення бренду та його ідентичності.

У даному напрямку покращення важливу роль відіграє виділення бренду серед конкурентів, тому всі рішення будуть спрямовані задля того щоб поліпшити емоційне сприйняття споживачів при згадці оператора «Lifecell».

Запуск бренд-амбасадорської програми має на меті залучення людей, які будуть асоціюватися як рекламне обличчя бренду. Ці люди повинні бути впізнаваними та мати активну аудиторію, які будуть підтримувати цю інтеграцію. До прикладу відомих амбасадорських програм можна віднести: Тіна Кароль та «УкрЗолото»; Надя Дорофєєва та «Рита»; Злата Огнєвіч та «Золота Країна»; Ярослава Магучіх та «Red Bull»; Євген Клопотенко та «Торчин». Тут перелічені українські артисти, кухарі та спортсмени які є амбасадорами міжнародних та українських підприємства.

Для того аби визначити амбасадора бренду «Lifecell» слід провести аналіз, який буде стосуватися рівня довіри до осіб. З персонального аналізу найкращими амбасадорами бренду можуть бути наступні:

- Олександр Педан, український телеведучий та шоумен;
- Марія Єфросиніна, українська телеведуча, журналістка, меценатка, акторка, громадська діячка;
- Михайло Лебіга, український блогер та стример;
- Константин Бочаров (Melovin), український співак, учасник «Євробачення».

Перелічені особи мають високу популярність серед сучасного покоління та є близькими для людей завдяки своїй діяльності у сфері інфопростору. Для впровадження ефективної стратегії амбасадорства компанії «Lifecell» компанії слід залучити приблизно 350 000 гривень, сюди відноситиметься наступне:

- робота відділу PR компанії;
- фіксована заробітна плата або гонорар амбасадору;
- витрати на просування.

Дотримання єдиного стилю бренду передбачає використання месенджу, фірмового стилю, логотипу, Tone Of Voice та інших елементів, для того щоб користувачі краще запам'ятовували оператора «Lifecell». Слід пам'ятати, що збільшення кількості згадок асоціацій з компанією створює чітке уявлення про бренд.

Отже, для цього слід використати наступні пропозиції:

- використання простої анімації логотипу у рекламних чи інформаційних роликах;

- дотримання єдиного стилю бренду оператора;

- створення звукового елементу;

- подарунки та наліпки для споживачів.

Завдяки таблиці 3.3, розглянемо та підведемо підсумки щодо використання вище перелічених рішень у розрізі очікуваних результатів від посилення бренду та його ідентичності.

Таблиця 3.3 – Опис рішень та прогнозований ефект від посилення бренду

Найменування пропозиції	Опис	Терміни виконання	Очікувані результати
Амбасадор бренду	Вибір обличчя бренду, який буде напрямку ідентифікуватися з однією або декількома знаменитостями.	8 місяців	Збільшення довіри та персоналізоване сприйняття оператора споживачами.
Використання простої анімації логотипу	Створення простої анімації появи та зникання логотипу у роликах.	3 місяці	Покращення запам'ятовування оператора.
Дотримання єдиного стилю	Використання візуальних елементів, що мають асоціації зі оператором.	3 місяці	Візуальна впізнаваність бренду оператора серед конкурентів.
Створення звукового елементу	Створення звукового елементу, що одразу нагадувало споживачам про оператора.	5 місяців	Розширення контакту з аудиторією.
Подарунки та наліпки для споживачів	Створення візуальних наліпок та подарунків для користувачів, які довгий час разом з оператором.	8 місяців	Залучення уваги користувачів, емоційна близькість, створення репутації.

З таблиці 3.3 чітко видно, що охарактеризовані пропозиції мають швидкий термін виконання та малу кількість роботи, але при цьому значно покращать результати щодо посилення бренду «Lifecell» та його ідентичності, як оператора що надає послуги у сфері мобільного зв'язку.

Перераховані напрямки покращення ринкових позицій підприємства визначає ключові стратегічні цілі, що дозволяють впливати на загальний процес конкурентоспроможності компанії «Lifecell» серед операторів. Тому запропоновані шляхи виступають найкращими інструментами задля формування якісної стратегії розвитку компанії в цілому у всіх сегментах діяльності.

Для того щоб наочно показати прогноз описаних дій, варто відобразити пропозиції та рекомендації, що були описані у даному підрозділу та додати інформацію про залучення відповідальних осіб для реалізації, періоду виконання, сукупних витрат та економічних ефектів.

Таблиця 3.4 – Пропозиції та рекомендації для ТОВ «Lifecell»

Шляхи покращення	Відповідальні особи за реалізацію	Термін виконання	Витрати, тис. грн	Економічний ефект
1	2	3	4	5
Збільшення соціальної присутності компанії	Відділи PR та маркетингу.	9 місяців	513	Збільшення кількості активних абонентів на 15 тисяч осіб та отримання прибутку 36,612 млн грн.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Покращення технологічної бази та покриття	Відділи експлуатації мережі та технічної підтримки.	12 місяців	300	Покращення рівня задоволеності клієнтів та коефіцієнта споживацької лояльності на 23%.
Посилення бренду та його ідентичності	Відділи PR, маркетингу та дизайну.	9 місяців	420	Збільшення середнього чеку на послуги біля 3-5%, отримання більшого прибутку.

З таблиці 3.4 можна сказати, що запропоновані шляхи покращення мають безумовний вплив на ринкові позиції компанії, адже кожен серед перелічених спрямований для досягнення головної мети збільшення прибутку та кількості споживачів компанії.

3.2 Напрямки покращення рівня управління конкурентоспроможністю послуг підприємства ТОВ «Lifecell»

Конкурентоспроможність для будь-якого підприємства виступає найголовнішим фактором для декількох цілей:

- підвищення доходів;
- збільшення кількості споживачів;
- збільшення ринкової частки.

Ці цілі мають вплив на економічну діяльність підприємства на ринку. Тема управління конкурентоспроможністю послуг наразі займає провідне

місце як інструмент покращення та зміцнення ринкових позицій підприємства. Для того аби створити ефективні шляхи вдосконалення управління варто застосувати збалансовану систему показників (BSC). Даний метод чудово підходить для аналізу цілісного процесу підвищення конкурентоспроможності послуг. Отже, слід розглянути рисунок 3.6, який створений на основі підрахунків конкурентоспроможності послуг оператора «Lifecell».

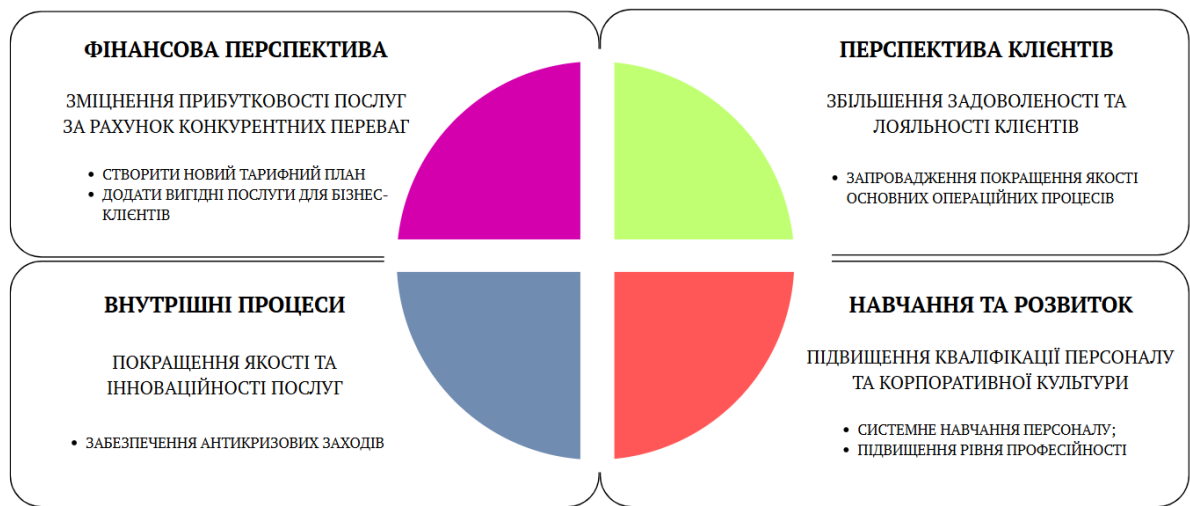


Рисунок 3.6 - Шляхи підвищення конкурентоспроможності послуг «Lifecell» за методом BSC

Отже, на рисунку 3.6 описано основні напрямки в бік яких буде здійснюватися підвищення конкурентоспроможності послуг оператора. За методом BSC було проаналізовано, що до фінансових перспектив відноситься – створення нових тарифів для приватних клієнтів так і для бізнес-клієнтів. Після перегляду тарифної політики та асортименту оператора, у другому розділі роботи, було помічено не великий обсяг вибору послуг щодо тарифних пакетів для приватних клієнтів.

Тому перший напрямок покращення конкурентоспроможності послуг звучить наступним чином – створення одного або декілька тарифних планів для приватних клієнтів, які будуть мати орієнтацію на більшій кількості мегабайтів Інтернету, але меншій кількості хвилин для спілкування, або

створення тарифного плану, який буде націлений на більш дорослу аудиторію на ринку мобільного зв'язку. Даний напрямок пов'язаний через збільшення актуальності спілкування за допомогою месенджерів та соціальних мереж, і відповідно поступовий занепад спілкування між споживачами завдяки традиційному методу – мобільні дзвінки, та присутністю великої кількості споживачів віком від 50 років, які найменшим чином залучені оператором.

Для чіткого розуміння характеристики описаних пропозицій для тарифів слід охарактеризувати їх за традиційними параметрами. Для початку варто навести характеристики для тарифного плану «Спілкування з Lifecell» (табл.3.5.).

Таблиця 3.5 – Опис тарифного плану

Параметри	Умови
1	2
Умови підключення	Контракт або передплата
Назва тарифного плану	«Спілкування з Lifecell»
Кількість хвилин	120 хвилин
Кількість мобільного Інтернету	70 ГБ
Кількість хвилин для дзвінків у мережі	Безліміт
Ціна	290 грн
Роумінг	10 ГБ
Кількість SMS	Відсутні
Додаткові умови	Безліміт на застосування мобільними програмами (You Tube, Spotify, Instagram, Tik Tok, Facebook та інші)
Термін підключення	4 тижні

Продовження таблиці 3.5

1	2
Особливі умови	Даний тарифний план передбачає меншу кількість хвилин для спілкування та більшій кількості Інтернету

Порівнюючи з тарифними планами конкурентів на ринку, слід врахувати, що дана тарифна послуга є першою такого формату, тому це створює унікальну перевагу на ринку. Таким чином передбачає покращення рівня конкурентоспроможності оператора «Lifecell» та залучення активної аудиторії ринку.

Наступним рішенням виступає створення тарифного плану для споживачів віком 50+, що дасть можливість залучити нову аудиторію оператору. Вибір такого сегменту споживачів спричинене малою кількістю різноманітності абонентів у оператора. Більшість споживачів даної вікової категорії обирають конкурентів на ринку, через думку, що «Lifecell» є не надійним.

Найголовніше у даному рішенні виступає розуміння споживчих потреб для такої аудиторії. Більшість користувачів мають мобільні пристрої, які не передбачають підключення до мережі Інтернет, а мала частка з них все ж таки користуються новітніми пристроями. Тому слід мати повне розуміння даного сегменту. Для цього варто зробити аналіз споживчих вподобань та поведінки відповідно до користування послугами мобільного зв'язку.

Цільова група виступає у гендерному розумінні – чоловіки та жінки, віком більше 50 років, які частково вийшли на пенсійний вік або надалі продовжують працювати. Рівень доходу становить нижче середнього, тому ціни повинні бути відносними з урахуванням кількості наданих умов. Цінності у даних споживачів виступають наступними: надійність, зрозумілі умови використання, якісний зв'язок та дешева цінова політика. Також

більшість користується певними мобільними застосунками для того аби підтримувати зв'язок зі родиною та близькими людьми.

Відповідно до базового розуміння інформації про даної цільової аудиторії можна розробити прикладний варіант тарифного плану, де буде описано параметри: ціну, кількість Інтернету, кількість хвилин та інших додаткових умов (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Опис тарифного плану

Параметри	Умови
Умови підключення	Контракт або передплата
Назва тарифного плану	«Турбота.Lifecell»
Кількість хвилин	150 хвилин
Кількість мобільного Інтернету	20 ГБ
Кількість хвилин для дзвінків у мережі	Безліміт
Ціна	95 грн
Роумінг	5 ГБ
Кількість SMS	20 штук
Додаткові умови	Безліміт на застосування мобільними месенджерами (Viber, WhatsApp, Telegram, Facebook, Messenger та інші)
Термін підключення	4 тижні
Особливі умови	Підключення відбувається завдяки перевірці дати народження людини, обслуговування споживача проводиться за зрозумілою системою.

Отже, запропонований тарифний план, що описано на таблиці 3.6, підібраний щодо урахувань потреб споживачі даної вікової групи. Тариф «Турбота.Lifecell» включає опосередковану кількість хвилин для спілкування та користування мережею Інтернет, за потреби. Додаткові умови також описані відповідно до потреб споживачів, які є активними користувачами мобільних застосунків.

Наступним кроком, щодо даного питання, є використання оптимізації спеціальних послуг для сегменту бізнес-клієнтів. З огляду на сучасну тенденцію скорочення кількості фізичних осіб підприємців (далі ФОП), слід запровадити спеціальні послуги чи пропозиції для недавно зареєстрованих ФОП. Ці спеціальні пропозиції будуть вміщувати забезпечення доступу до якісного Інтернету та мобільного зв'язку завдяки тарифній підписці на 12 місяців. Взамін оператор надає товар, для підключення Інтернету та здійснення телефонних дзвінків. Така модель містить умови бартерну або ж взаємовигідну співпрацю з малим бізнесом в Україні. Отже компанія надає зручні умови підключення та товар для здійснення товарної діяльності ФОП, натомість бізнес-клієнт повинен здійснити оплату тарифу періодом на 12 місяців.

Щоб визначити ефективність застосування послуги варто проаналізувати таблицю 3.7, де зібрано усіх умови щодо надання даної бартерної умови для нових малих бізнесів.

Таблиця 3.7 – Опис пропозиції для бізнес клієнтів

Параметри	Опис
1	2
Цільова аудиторія	Новостворені ФОП, малий бізнес (до 6 місяців від початку діяльності).
Умови підключення	Контракт, періодом на 12 місяців, з умовою оплати тарифу наперед повною сумою.

Продовження таблиці 3.7

1	2
Назва пропозиції	«Стартап»
Ціна за 12 місяців	14 000 грн
Формат співпраці	При оплаті тарифного плану на 12 місяців оператор надає безкоштовно з подальшим використанням прибори, які допомагають діяльності бізнесу не більше ніж 2-х одиниць на 1 фізичну особу підприємця. Прибори – телефон, роутер, приймач, кабелі.
Кількість хвилин	500 хвилин основних та 300 хвилин додаткових, за умови використання.
Кількість Інтернету	20 ГБ
Додатково	Безкоштовна консультація, підключення, закріплення обслуговуючою персоною від компанії, гарантійні чеки.
Унікальність	Відсутність у конкурентів, можлива підтримка зі сторони держави.

Отже, щоб розуміти доцільність запропоновано тарифного плану для бізнес клієнтів варто проаналізувати відношення доходу до витрат. Завдяки цьому аналізу можна описати прогнозування ефективності застосування.

За даними зі сервісу «Дія» у середньому щомісяця в Україна кількість відкриття ФОП становить близько 50 тисяч. З цього можна описати приблизну кількість користувачів, які бажають скористатися послугою, наприклад – 13 тисяч ФОП (користувачів).

Таблиця 3.8 – Економічні витрати та перспективи вигоди компанії «Lifecell»

Показники	На 1 користувача	На 13 тисяч користувачів
Прибуток компанії:		
Ціна підключення	14 000 грн	182 000 000 грн
Витрати компанії на пристрої та обслуговування:		
Телефон	4 100 грн	53 000 000 грн
Роутер	1 200 грн	15 600 000 грн
Кабелі, адаптери та інше	800 грн	10 400 000 грн
Підключення	1000 грн	13 000 000 грн
Обслуговування	500 грн	6 500 000 грн
Тарифний план	470 грн	6 110 000 грн
Разом:	8070 грн	104 610 000 грн

З описаної таблиці 3.8, яка показує економічні витрати компанії на 1 споживача та відносно 13 тисяч споживачів. Тому відповідно до цього впливає наступне:

- чистий прибуток з 1 користувача становить 5 930 гривень;
- чистий прибуток з 13 тисяч користувачів є 77 390 000 гривень.

Але ще варто описати економічну вигоду для користувачів, тому в наступній таблиці 3.9, буде описано варіант використання покупки кожного інструмента окремо для користувача.

Таблиця 3.9 – Економічна вигода для користувачів

Показники	Ціни	Вигода
1	2	3
Підключення тарифного плану в інших операторів	«Київстар» - 195 грн/місяць перші 6 місяців, далі 300 грн/місяць 2 970 грн/рік	-2 670 грн

Продовження таблиці 3.9

1	2	3
Роутер	2 500 грн	+1 300 грн
Телефон	7 600 грн	+3 500 грн
Кабелі, адаптери та інше	2 000 грн	+1 200 грн
Підключення	2 000 грн	+1 000 грн
Обслуговування	200 грн/місяць 2 400 грн/рік	+ 1900 грн
Разом:	19 470 грн	+5 470 грн

З таблиці 3.9 видно, що клієнт отримує економію від використання персоналізованого тарифу для ФОП. Окрім цього користувач отримує вирішення декількох проблем завдяки підключенню одного тарифу.

Описані напрямки покращення, що включають створення нового тарифного плану для приватних клієнтів та оптимізація надання послуг для бізнес-клієнтів завдяки бартерній умові, дадуть можливість не тільки покращити конкурентоспроможність послуг оператора у двох сегментах, а й дозволяють:

- покращити підтримку малого бізнесу України;
- отримати високу лояльність від споживачів одразу від двох сегментів;
- підвищити охоплення завдяки своєчасним рекламним інтеграціям на всіх платформах.

Наступний інструмент підвищення стосується перспективи клієнта за методикою BSC. До нього відноситься удосконалення сервісного обслуговування клієнтів. Дана проблема пов'язана з низькою якістю обслуговування клієнтів серед усіх операторів. Мною було проаналізовано найчастіші проблеми, які іноді виникають у споживачів:

- телеграм-бот не розуміє описану проблему споживача;

- довгий час очікування під час телефонного дзвінка на гарячий номер телефону;

- не вирішення проблеми споживача.

До вище перелічених слід додати також аналіз багатокутника конкурентоспроможності оператора, де параметр «рівень обслуговування» має оцінку від користувачів – 2.

Для прикладу, щоб запропонувати подальші заходи щодо підвищення якості обслуговування варто розглянути випадок компанії «Monobank» у процесі обслуговування клієнтів. Обслуговування банком відбувається як завдяки дзвінку на гарячі лінію, так і здійснення переходу до чат-боту, який дасть відповідь на усі поставлені запитання. Їхня служба підтримки ідентифікується, як «Людяна служба підтримки», можна звернутися у будь-який час, комунікація зроблена тільки з живими людьми, існує можливість як написати, так і подзвонити з території України чи закордону. Щоб отримати структурний аналіз було використано чат-бот банку для вирішення проблеми фізичної картки, тому відповіді можна переглянути на рисунку 3.3.

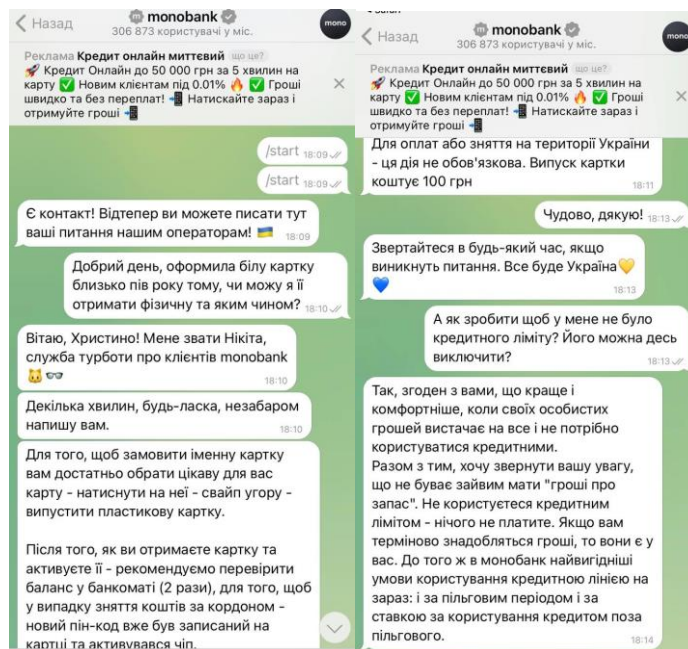


Рисунок 3.7 – Приклад відповідей у чат-боті «Monobank»

Рисунок 3.7 представляє особисту переписку, як клієнта банку у темі вирішення питання, щодо певних проблем. Служба турботи у Телеграмі працює швидко та пояснює якісно, як вирішити проблему. Час отримання відповіді тривав не більше 2 хвилин.

Щоб реалізувати дану ідею та мати відповідну підтримку слід проаналізувати кількість залучення коштів для цього. Слід зауважити, що вартість впровадження такого рівня чат-боту коштує приблизно 600 тисяч гривень, а щомісячна підтримка – 40 тисяч гривень. Компанія для розробки може звернутися у спеціальні агентства зі створення та підтримки, а існує варіант залучення команди для даного впровадження. Щоб даний чат-бот функціонував слід залучити приблизно 20 чоловік для технологічного завдання та 50 чоловік на початку роботи для спілкування з клієнтами. Впродовж кожних 3 місяців варто аналізувати кількість залучення чат-боту і відповідно до цього підвищувати кількість команди.

Отже, для оператора «Lifecell» слід зауважити на даний приклад, який дійсно отримує масу відгуків від споживачів у соціальних мережах. Сервіс, який обслуговує споживача повинен бути розуміючим та мати бажання допомогти вирішити існуючу проблему. Тому, якщо всі критерії обслуговування клієнтів будуть виконані відбудеться ріст рівня обслуговування споживачів, який призведе до покращення коефіцієнту лояльності споживача.

Звідси впливає наступний напрямок з методу BSC, який орієнтований на навчання і розвитку. Загалом компанія «Lifecell» проводить навчання для своїх співробітників, але варто запровадити розвиток навичок спілкування зі споживачами, з попереднього методу підвищення конкурентоспроможності послуг. Адже слід забезпечувати якісне обслуговування для споживачів, це і є одним з вирішальних критеріїв впливу на оцінку конкурентоспроможності послуг серед аналогічних на ринку.

Тому варто застосувати наступні інструменти:

- проведення тренінгів з прикладами та моделюваннями ситуацій;

- проходження курсів з ораторського мистецтва;
- наставництво з ранніх термінів роботи у компанії.

Варто зауважити, що ці інструменти є практичної дії серед малих груп, тому для такої великої компанії, як «Lifecell» слід запровадити поєднання декількох та створення їх у вигляді онлайн-лекцій.

Покращенні внутрішніх процесів компанії «Lifecell» включає у собі антикризовий менеджмент, адже на сучасний етап діяльності компанії на території України може слідувати різні небезпеки, від кібер-атак до втрати діяльності інфраструктури. Для цього варто розглянути випадок, який трапився з оператором-конкурентом «Київстар» [31]. У 2023 році у роботі даного оператора стався збій, що слідував зникненням мобільного Інтернету та зв'язку, і при цьому завдяки внутрішньому роумінгу, не можливо було приєднатися до мережі інших операторів. Слід за цим сайт оператора та мобільний застосунок також отримав сильний збій у свої діяльності. Через цю хакерську атаку, споживачі почали купляти фізичні сім-карти інших операторів, щоб «бути на зв'язку».

Відповідно до цієї ситуації можна описати, яким чином варто покращувати антикризовий менеджмент компанії. По-перше, слід провести інвестування у системи захисту проти атак, по-друге створити надійні комунікаційні канали для підтримки зв'язку зі своїми споживачами, по-третє створити бонусну програму лояльності для клієнтів, що постраждали внаслідок збоїв роботи компанії.

Тому антикризовий менеджмент виступає у складовій про внутрішні процеси компанії. На це має безпосередній вплив зовнішнього середовища, тому діяльність «Lifecell» відбувається в умовах сучасних загроз. Проаналізований випадок кібер-атак, дає розуміння щодо важливості управління антикризовими ситуаціями.

Описані шляхи, які мають вплив на підвищення конкурентоспроможності послуг компанії слід узагальнити у таблиці 3.10, де буде описано залучення економічних та маркетингових ефектів, що була наведена вище.

Таблиця 3.10 – Ефективність впровадження пропозицій

Шляхи покращення	Відповідальні особи за реалізацію	Термін виконання	Витрати, грн	Економічний ефект
Зміцнення прибутковості послуг за рахунок конкурентних переваг	Відділи технічний, маркетинговий, обслуговування клієнтів та фінансовий.	7 місяців	180 млн	Збільшення прибутку на 200 млн. грн та збільшення абонентів на 220 тисяч осіб.
Збільшення задоволеності та лояльності клієнтів	Відділи технічний та обслуговування клієнтів.	4 місяці	800 тисяч	Покращення рівня задоволення клієнтів та збільшення кількості повернення абонентів до повтору послуг.
Покращення якості та інноваційності послуг	Відділи обслуговування клієнтів та управління ризиками	4 місяці	300 тисяч	Уникнення втрат абонентів та капіталу приблизно на 40%.
Підвищення кваліфікації персоналу та корпоративної культури	Відділ управління персоналом.	5 місяців	100 тисяч	Збільшення рівня продуктивності персоналу, збільшення кількості актуальних заявок.

Відповідно до описаних шляхів покращення ринкових позицій компанії та рівня конкурентоспроможності послуг, варто проаналізувати, які зміни у показниках відбудуться після впровадження пропозицій. Тому ці зміни показано на рисунку 3.8.

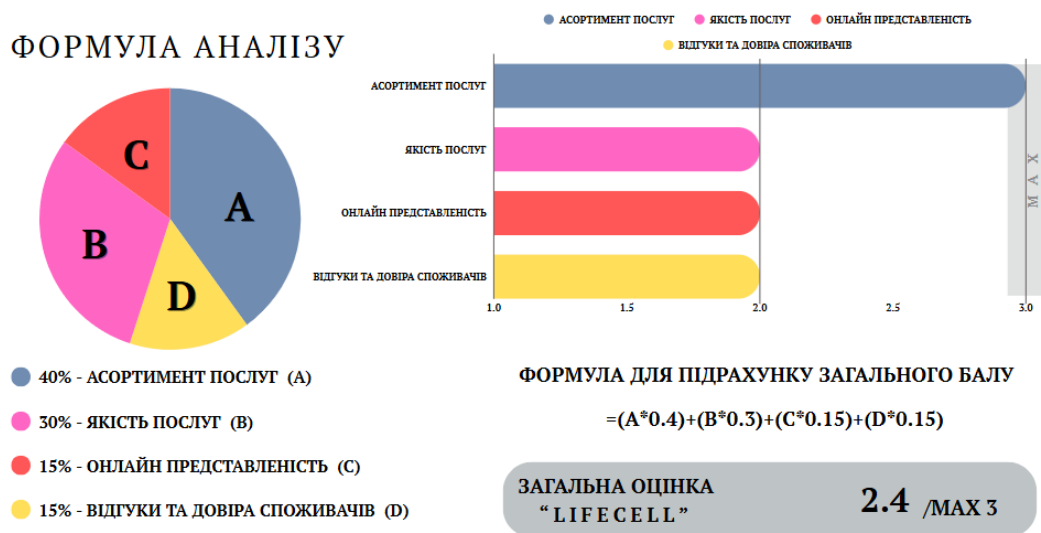


Рисунок 3.8 – Аналітичний розрахунок завдяки наведених пропозицій

Завдяки багатокутнику конкурентоспроможності та інтегральному методу, що були розраховані у другому розділі виявлений початковий етап оцінки конкурентоспроможності. Враховуючи усі описані шляхи підвищення конкурентоспроможності послуг та ринкових позицій підприємства параметри, що мали найнижчі показники вдалось покращити. Отриманий результат можна оцінити на рисунку.

Отже, у розділі що стосується шляхів підвищення управління конкурентоспроможністю послуг як інструмент підвищення ринкових позицій компанії «Lifecell» було розділено на дві частини:

- шляхи покращення ринкових позицій компанії;
- та шляхи покращення конкурентоспроможністю послуг.

Головна ідея кожного підрозділу відповідала головній меті діяльності підприємства - збільшенням доходів компанії та збільшення кількості

споживачів. Це все відповідно було, як основоположною метою усіх описаних шляхів покращення конкурентоспроможності послуг та ринковою позицією підприємства «Lifecell». Тому для того аби покращити ринкові позиції підприємства було наведено такі пропозиції:

- збільшення соціальної присутності завдяки: участь у соціальних ініціативах; створення спеціального тарифного плану для споживачів віком 50+; партнерство з масовими заходами; активне розширення соціальних мереж.

- покращення технологічної бази та покриття на основі таких рішень: інвестування у модернізацію станцій у селах; створення більшої кількості станцій у віддалених територіях.

- посилення бренду та його ідентичності завдяки: запуск бренд-амбасадорської програми; дотримання єдиного стилю бренду.

Проаналізувавши дані пропозиції можна запевнитись у збільшенні кількості абонентської бази до доходів оператора «Lifecell».

Для того аби покращити рівень конкурентоспроможності послуг оператора були запропоновані наступні рішення, які виплинули завдяки оцінці конкурентоспроможності та методу BSC:

- зміцнення прибутковості послуг за рахунок конкурентних переваг, що включало: створення нового тарифного плану для приватних клієнтів; додавання вигідних послуг для бізнес клієнтів;

- збільшення задоволеності та лояльності клієнтів завдяки запровадженню покращень якості основних операційних процесів;

- покращення якості та інноваційності послуг через забезпечення антикризових заходів;

- підвищення кваліфікації персоналу та корпоративної культури за допомогою системного навчання персоналу та підвищення рівня професійності.

ВИСНОВКИ

1. У процесі виконання роботи було досліджено теоретико-методичні підходи до визначення конкурентоспроможності послуг та управління нею. Підсумовуючи наукові трактування поняття конкурентоспроможності, вказують на те, що даний процес визначає здатність підприємства успішно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Встановлено, що управління конкурентоспроможністю це складний та динамічний процес, який орієнтований на постійне вдосконалення та адаптацію до змін ринку та споживчих уподобань.

2. Було здійснено аналіз методів оцінки конкурентоспроможності, на основі яких виявлено основні фактори впливу: якість, ціна, рівень обслуговування, асортимент, технологічна база, бренд, інноваційність та споживацькі вподобання. Виявлено, що особливу увагу приділяють щодо зовнішніх та внутрішніх чинників, адже вони впливають ключовими у формуванні конкурентних переваг.

3. Виявлено загальні тенденції щодо історії компанії на самому початку діяльності на ринку мобільного зв'язку – запровадження нових послуг. Наразі технічний портфель «Lifecell» містить послуг з надання BigData, IoT, AI, цифрове телебачення та хмарні сервіси. Проаналізовано, що організаційна структура управління «Lifecell» є корпоративною, де існують загальні збори учасників, наглядова рада, виконавчий орган та інші директори. Проведено оцінку ринкової ситуації та конкурентного середовища, у якому підприємство функціонує, зокрема, на олігополістичному ринку, де ключову роль відіграє кількість активних користувачів.

4. У процесі аналізу економічної діяльності підприємства «Lifecell» було визначено, що оператор здійснює діяльність на ринку, яка збільшує прибуток та кількість активних абонентів. За проаналізовані 2022-2023 роки існують певні проблеми, що напряду пов'язані зі зовнішніми факторами впливу.

Проаналізовані показники ефективності вказують про стабільну діяльність, але і вразливість фінансового становища.

5. Оцінено рівень конкурентоспроможності послуг підприємства «Lifecell» на основі порівняння з аналогічними послугами конкурентів за допомогою експертних оцінок та інтегрального показника. Застосовано графічний метод у вигляді багатокутника конкурентоспроможності. З оцінених методів, конкурентоспроможність послуг підприємства «Lifecell» отримало низькі показники: «Київстар» - 1,2; «Vodafone Україна» - 2,5; «Lifecell» - 2,6 умовних одиниць. Візуалізація результатів через побудову багатокутника конкурентоспроможності, оператор «Lifecell» (площа 8,13) посідає друге місце. Конкурентні переваги оператора було чітко проаналізовано та ідентифіковано.

6. Серед пріоритетних слабких та сильних сторін підприємства було висунуто та обгрунтовано наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності послуг як інструмента покращення ринкових позицій підприємства: збільшення соціальної присутності, покращення технологічної бази та покриття; посилення бренду та його ідентичності; зміцнення прибутковості послуг за рахунок конкурентних переваг; збільшення задоволеності та лояльності клієнтів; покращення якості та інноваційності послуг; підвищення кваліфікації персоналу та корпоративної культури.

Ці напрями сформовано та описано за рахунок змістовного аналізу про економічну діяльність, ринкове середовище та рівня оцінки конкурентоспроможності послуг підприємства «Lifecell».

7. Обгрунтовано, що запропоновані шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможність послуг є доцільними, враховуючи результати попереднього аналізу. Реалізація рекомендацій сприятиме посилення ринкових позицій підприємства, підвищенню ефективності діяльності та збільшенню кількості споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стойко І., Шерстюк Р. Управління конкурентоспроможністю : курс лекцій. Тернопіль, 2021. 155 с.
URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35675/1/УК%20посібник%202020.pdf> (дата звернення: 23.05.2025).
2. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001р. №2210-III// Відомості Верховної Ради України. 2023. №12.
3. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів А. Сміт, 2021. 432 с.
4. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільського. К. : Основи, 2020. 390 с.
5. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності / Андрій Волошин. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 4 (68).С. 83-88. URL:<https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.9> (дата звернення: 23.05.2025).
6. IMD business school for management and leadership courses. IMD business school for management and leadership courses. URL: <http://www.imd.ch/wcy/ranking> (дата звернення: 23.05.2025).
7. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / Майкл Портер ; пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622 с. (дата звернення: 23.05.2025).
8. Лихачевська А. Ю. Обґрунтування типу конкурентної стратегії торговельного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 12(2). С. 146–149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12(2)_13) (дата звернення: 23.05.2025).
9. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97.

10. Строченко Н. І., Ковальова О. М. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник. серія: економіка*. 2024. № 19. С. 114–121. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14> (дата звернення: 23.05.2025).
11. Галинська А. В. Маркетингова система формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Ангеліна Вікторівна Галинська. Суми, Сумський національний аграрний ун-т. 2016. 197 с.
12. Вашків О., Собко О., Смерека С. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. Тернопіль, 2021. 272 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52814/1/Управління%20конкурентоспроможністю%20продукції.pdf> (дата звернення: 23.05.2025).
13. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. К., 2006. 235 с.
14. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємств : короткий курс лекцій. К. : МАУП, 2000. 128 с.
15. Кардаш В., Шафалюк О., Антонченко М. Маркетингова товарна політика : підручник. 2-ге вид. Київ, 2009. 419 с.
16. Холявка Я. Значення та основні аспекти управління конкурентоспроможністю послуг. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/51194/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialnoekonomichnykh%20system_Ch%202_%202024_564-566.pdf (дата звернення: 23.05.2025).
17. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
18. Сарай Н. Економічна діагностика : навч. посіб. Тернопіль, 2015. 165 с.
19. Кривіцька В.В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки: матеріали конференції*, 2020 . Вінниця: ВНТУ. 4 с.

20. Натрошвілі С., Мельник А., Новіков Д. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. 2019. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14452/1/PIONBUG_20191004_P073-074.pdf. (дата звернення: 23.05.2025).
21. Оператор lifecell Україна – мобільний зв'язок. *lifecell.ua*. URL: <https://www.lifecell.ua/uk/> (дата звернення: 23.05.2025).
22. Товариство з обмеженою відповідальністю «Лайфсел». Окрема фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора. 2023. URL: https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by_month/2024/05/2023_lifecell_LLC_FS_stand_alone_Management_Report_Auditor's_report_UKR.pdf (дата звернення: 23.05.2025).
23. Звіт про діяльність Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного забезпечення та надання послуг поштового зв'язку за 2024 рік. URL: <https://nkek.gov.ua/static-objects/nkek/sites/1/ПІЧНІ%20БІТИ/zvit-nkek-2024-2025.pdf> (дата звернення: 23.05.2025).
24. Мобільний зв'язок від Київстар | Національний оператор мобільного зв'язку. Мобільний зв'язок від Київстар | Національний оператор мобільного зв'язку. URL: <https://kyivstar.ua/> (дата звернення: 23.05.2025).
25. Forbes.ukraine.official. Instagram. URL: <https://www.instagram.com/forbes.ukraine.official/> (дата звернення: 23.05.2025).
26. Vodafone Україна - мобільний зв'язок, інтернет, тарифи та послуги. Vodafone Україна - Мобільний зв'язок, Інтернет, Тарифи та Послуги. URL: <https://www.vodafone.ua/> (дата звернення: 23.05.2025).
27. Подзігун С. М., Білошкурська Н. В., Омеляненко В. А., Корнєєва О. О. (2024). Аналіз конкурентоспроможності мобільних операторів України на основі бенчмаркінгу: оцінка ринку та формування інноваційного бізнес-середовища. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13937048> (дата звернення 23.05.2025).

28. Янковий О. Багатокутник конкурентоспроможності: алгоритм та приклад застосування методу. 2021. 8с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14281/1/2021%20%E2%84%96%2014%20%D0%9E.%20%D0%AF%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9.pdf> (дата звернення: 23.05.2025).

29. Досліджуйте покриття мобільного інтернету за допомогою карт nPerf. nPerf.com. URL: <https://www.nperf.com/uk/map/UA/-/-/signal?ll=20&lg=0&zoom=3> (дата звернення: 23.05.2025).

30. Uanimals. uanimals. URL: <https://uanimals.org/> (date of access: 23.05.2025).

31. Учасники проектів Вікімедіа. Кібератака на «київстар» (2023) вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Кібератака_на_«Київстар»_\(2023\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Кібератака_на_«Київстар»_(2023)) (дата звернення: 23.05.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: «Управління конкурентоспроможністю послуг мобільного зв'язку як інструмент посилення ринкових позицій підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Lifecell»)»

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ кафедра менеджменту, маркетингу та економіки,
факультет менеджменту та інформаційної безпеки, гр. МР-216
(кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі
системою StrikePlagiarism 5,4 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

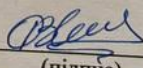
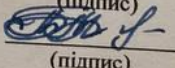
☒ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту

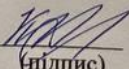
☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.

☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

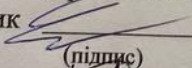
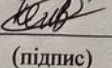
Штовба О.В.
(прізвище, ініціали, посада)
Благодир Л.М.
(прізвище, ініціали, посада)


(підпис)

(підпис)

Особа, відповідальна за перевірку 
(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник 
(підпис)
Здобувач 
(підпис)

Філатова Л.С.
(прізвище, ініціали, посада)
Антоновська Х.В.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

товариства з обмеженою відповідальністю «Lifecell»

за 2022-2023 роки

Консолідований звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні

	Примітки	31 грудня 2023 р. ₴000	31 грудня 2022 р. ₴000
Активи			
Непоточні активи			
Основні засоби включно з активами з права користування	<u>8</u>	7,922,642	6,765,278
<i>Основні засоби</i>		6,795,448	6,121,339
<i>Активи з права користування</i>		1,127,194	643,939
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	<u>9</u>	5,266,880	5,778,184
Відстрочені податкові активи	<u>24</u>	1,656,479	2,224,672
Інші непоточні фінансові активи		850	2,425
Інші непоточні нефінансові активи	<u>11</u>	155,215	155,858
Загальна сума непоточних активів		15,002,066	14,926,417
Поточні активи			
Поточні запаси		67,869	69,717
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	<u>12</u>	346,175	553,317
Поточні фінансові інвестиції	<u>14</u>	949,841	1,464,178
Інші поточні фінансові активи		5,778	7,213
Інші поточні нефінансові активи	<u>11</u>	147,608	122,623
Грошові кошти та їх еквіваленти	<u>13</u>	5,140,878	1,762,482
Загальна сума поточних активів за винятком непоточних активів або груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу або утримувані для виплат власникам		6,658,149	3,979,530
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	<u>10</u>	22,365	-
Загальна сума поточних активів		6,680,514	3,979,530
Загальна сума активів		21,682,580	18,905,947

Консолідований звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні
(продовження)

	Примітки	31 грудня 2023 р. ₴000	31 грудня 2022 р. ₴000
Власний капітал та зобов'язання			
Власний капітал			
Статутний капітал	<u>15</u>	12,711,849	12,711,849
Нерозподілений прибуток		(10,882,236)	(13,437,419)
Інша частка участі в капіталі		9,952,937	9,952,937
Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського підприємства		11,782,550	9,227,367
Загальна сума власного капіталу		11,782,550	9,227,367
Зобов'язання			
Непоточні зобов'язання			
Непоточне забезпечення			
Непоточне забезпечення на винагороди працівникам	<u>18</u>	4,100	-
Інше непоточне забезпечення	<u>18</u>	230,426	467,339
Загальна сума непоточних забезпечень		234,526	467,339
Довгострокові банківські кредити	<u>16</u>	-	764,150
Інші непоточні фінансові зобов'язання	<u>16</u>	2,086,556	1,793,024
Загальна сума непоточних зобов'язань		2,321,082	3,024,513
Поточні зобов'язання			
Поточні забезпечення			
Поточні забезпечення на винагороди працівникам	<u>18</u>	197,430	150,855
Інші поточні забезпечення	<u>18</u>	64,614	46,601
Загальна сума поточних забезпечень		262,044	197,456
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	<u>17</u>	1,339,321	1,350,362
Поточні податкові зобов'язання, поточні		59,666	47,269
Інші поточні фінансові зобов'язання	<u>16</u>	5,285,333	4,540,187
Інші поточні нефінансові зобов'язання	<u>19</u>	628,208	518,793
Загальна сума поточних зобов'язань за винятком зобов'язань, включених до груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу		7,574,572	6,654,067
Зобов'язання, включені до груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу	<u>10</u>	4,376	-
Загальна сума поточних зобов'язань		7,578,948	6,654,067
Загальна сума зобов'язань		9,900,030	9,678,580
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		21,682,580	18,905,947

Консолідований звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат

	Примітки	2023 рік ₹000	2022 рік ₹000
Прибуток або збиток			
Прибуток (збиток)			
Дохід від звичайної діяльності	20	11,711,593	9,411,223
Собівартість реалізації	21	(6,874,356)	(6,287,951)
Валовий прибуток		4,837,237	3,123,272
Інші доходи	23	287,464	45,569
Витрати на збут	21	(1,092,939)	(856,045)
Адміністративні витрати	21	(383,114)	(324,748)
Інші витрати	23	(52,860)	(99,812)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		3,595,788	1,888,236
Фінансові доходи	22	581,430	276,565
Фінансові витрати	22	(1,053,863)	(926,140)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9		21	(61,611)
Прибуток (збиток) до оподаткування		3,123,376	1,177,050
Податкові доходи (витрати)	24	(568,193)	(215,835)
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває		2,555,183	961,215
Прибуток (збиток)		2,555,183	961,215
Прибуток (збиток), що відноситься до			
Прибуток (збиток), що відноситься до власників материнського підприємства		2,555,183	961,215
	Примітки	2023 рік ₹000	2022 рік ₹000
Звіт про сукупний дохід			
Прибуток (збиток)		2,555,183	961,215
Загальна сума сукупного доходу		2,555,183	961,215
Сукупний дохід, що відноситься до			
Сукупний дохід, що відноситься до власників материнського підприємства		2,555,183	961,215

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ
МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ РИНКОВИХ
ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «LIFECCELL»))»



Рисунок 1 - Теоретичні підходи до формування поняття конкурентоспроможності



Рисунок 2 - Класифікація конкурентоспроможності

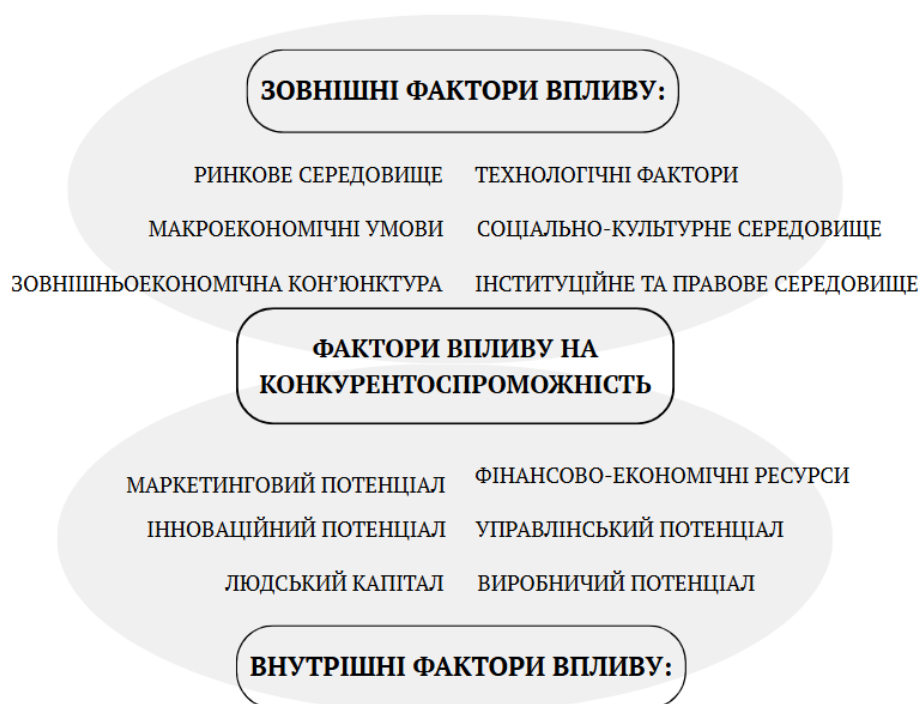


Рисунок 3 – Фактори впливу на конкурентоспроможність

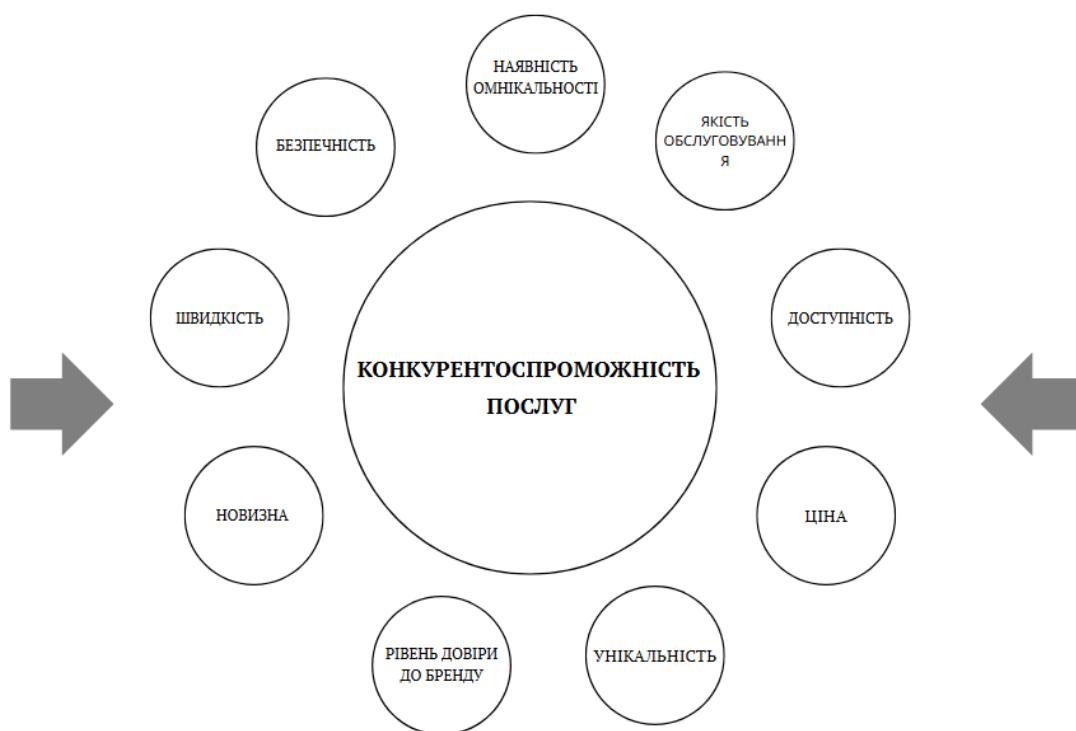


Рисунок 4 - Критерії, що впливають на конкурентоспроможність послуг

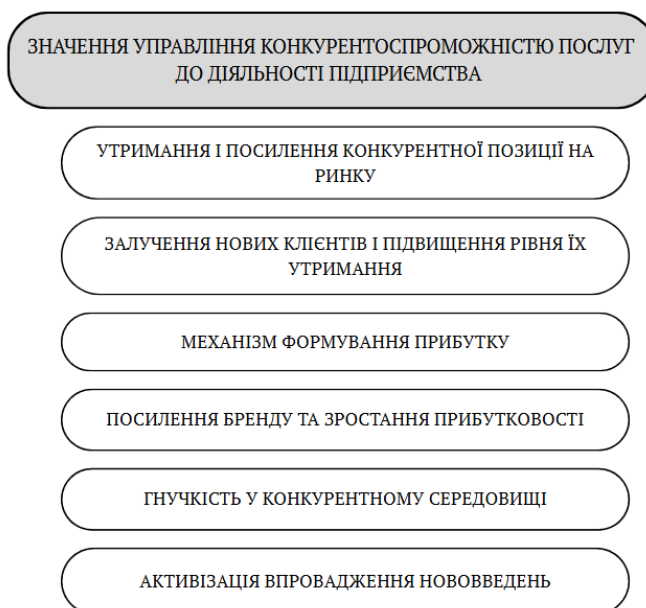


Рисунок 5 – Управління конкурентоспроможністю послуг: основні причини

Таблиця 1 – Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю послуг

Підходи	Сутність
1	2
Комплексний	Підхід передбачає поєднання аналізу ключових параметрів, що впливають на конкурентоспроможність послуг. Сюди відносяться – екологічні, технічні, організаційні, соціальні, психологічні, демографічні та інші.
Відтворювально-еволюційний	Підхід має на меті постійне вдосконалення та оновлення своїх послуг відповідно до змін ринку.
Функціональний	Суть полягає у розробці багатофункціональної послуги, що буде задовольняти більшість потреб споживача.
Інтеграційний	Поєднання усіх елементів управління задля її підвищення.

Продовження таблиці 1

1	2
Системний	Сукупний аналіз зовнішніх та внутрішніх параметрів для ефективного планування методів конкуренції на ринку.
Маркетинговий	Полягає у підвищенні конкурентоспроможності завдяки орієнтації на цільову аудиторію.

Таблиця 2 – Фактори впливу на конкурентоспроможність послуг підприємства

Фактори	Складові фактору
1	2
Економічні	Ціна, собівартість, рівень попиту, обсяг реалізації продукції, витрати на обслуговування, економічна ефективність.
Класифікаційні	Вид послуги, призначення послуги, зміст та наповнення наданої послуги, рівень її новизни.
Техніко-технологічні	Відповідність послуги до стандартів та нормам, інновація послуги, властивості послуги.
Нормативно-правові	Патенти, ліцензії, законодавство та регуляторні вимоги щодо послуги.
Ергономічні	Властивості послуги під її споживання, гігієнічні властивості та психофізичні.
Естетичні	Візуальна привабливість, дизайн, зручність використання та сприйняття послуги.
Організаційні	Умови оплати послуги, гарантії, обслуговування.
Нецінові	Унікальна ціннісна пропозиція послуги, швидкість реагування на зміни ринку.

Таблиця 3 – Характеристика типів оцінки конкурентоспроможності за першим підходом

Тип оцінки	
Якісний	Кількісний
Диференціальний метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів.	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи.

Таблиця 4 – Методи оцінки конкурентоспроможності

Групи	Характеристика
Аналітична	Матриця БКГ, матриці Mc Kinsi, матриця Shell/DPM, метод Pims, матриця Ансоффа.
Матрична	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність послуг.
Графічна	Радіальна діаграма, багатокутних конкурентоспроможності, метод профілів.
Стратегічна	Матриця БКГ, матриці Mc Kinsi, матриця Shell/DPM.
Тактична	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність послуг, самооцінка.

Таблиця 5 – Порівняння методів оцінки конкурентоспроможності

Методи	Переваги	Недоліки
1	2	3
Інтегральний	1) Надає кількісну оцінку конкурентоспроможності; 2) Обраховує велику кількість параметрів; 3) Узагальнює багато показників у один; 4) Універсальний.	1) Для оцінки потребує величину даних; 2) Складний у інтерпретації показників та їх підрахунку.
Аналітичний	1) Враховує більше внутрішнє середовище; 2) Дозволяє вивчити кожен окремий фактор; 3) У реалізації оцінки дуже простий.	1) Вимагає ретельного аналізу; 2) Можливість суб'єктивних висновків; 3) Оцінка будується лише на кількісних показниках.
Матричний	1) Має чітку структуру інформації; 2) Дає рішення для стратегічного розвитку.	1) Не враховує якісні показники; 2) Має лише дві змінні, за якими відбувається позиціонування; 3) Найчастіше відноситься до суб'єктивних оцінок.
Графічний	1) Високий рівень у сприйнятті кінцевих результатів оцінки; 2) Найлегший у використанні; 3) Візуально видно сильні та слабкі сторони підприємства.	1) Відсутність формул та точних розрахунків; 2) Неможливо зробити якісні висновки та побудувати наступні кроки стратегії.

Продовження таблиці 5

1	2	3
Стратегічний	1) Спрямований на довгострокову перевагу; 2) Враховує інформацію про зовнішні фактори впливу.	1) Існує можливість зробити помилку через великий обсяг даних; 2) Абстрактний; 3) Повільний у використанні.
Тактичний	1) Швидкість використання; 2) Фокус саме на вузьких завданнях;	1) Застосування швидких дій не завжди допомагає вирішити проблему; 2) Створення хаотичних дій; 3) Разове використання.

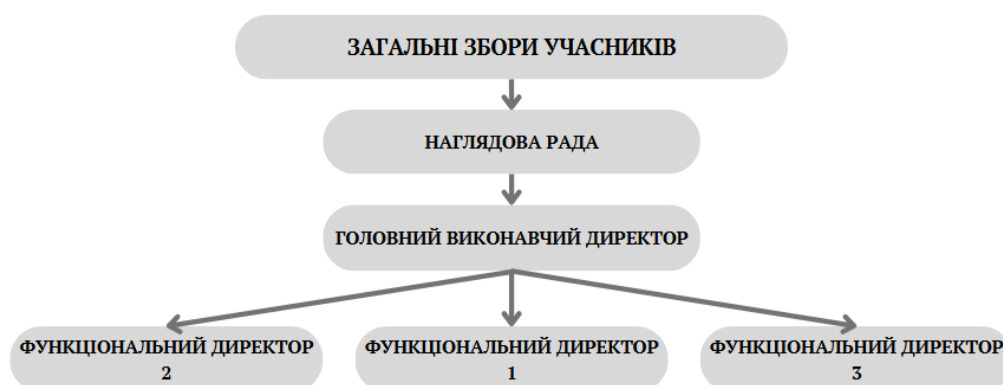


Рисунок 6 - Організаційна структура ТОВ «Lifecell»

Таблиця 6 – Загальні показники фінансово-економічної діяльності компанії «Lifecell» за період 2022-2023 років

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне	Темп приросту %
1	2	3	4	5
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. грн	18,905,947	21,682,580	2,776,633	14,6
2. Необоротні активи, тис. грн	14,926,417	15,002,066	75,649	0,5
3. Оборотні активи, тис. грн	3,979,530	6,658,149	2,638,619	67,3
4. Власний капітал, тис. грн	9,227,367	11,782,550	2,555,183	27,6
5. Залучений капітал, тис. грн	9,678,580	9,900,030	221,450	2,2
6. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	9,411,223	11,711,593	2,300,370	24,4
7. Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	6,287,951	6,874,356	586,405	9,3
8. Валовий прибуток, тис. грн	3,123,272	4,837,237	1,713,965	54,8

Продовження таблиці 6

1	2	3	4	5
9. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	4,874,043	6,461,253	1,587,210	32,5
10. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	1,177,050	3,123,376	1,946,326	165,3
11. Чистий прибуток, тис. грн	961,215	2,555,183	1,593,968	165,8
12. Чисельність персоналу, осіб	814	927	113	13,8%

Таблиця 7 – Показники ефективного управління компанії «Lifecell» за період 2022-2023 років

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт покриття	0,4112	0,6725	0,2613	63,5
2. Коефіцієнт фінансової автономії	0,4881	0,5434	0,0553	11,3
3. Коефіцієнт рентабельності активів	0,0508	0,1178	0,067	131,8
4. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,1042	0,2169	0,1127	108,1
5. Коефіцієнт рентабельності продаж	0,1021	0,2182	0,0653	63,9

Продовження таблиці 7

1	2	3	4	5
6. Коефіцієнт рентабельності витрат	0,1529	0,3717	0,2188	143,1
7. Коефіцієнт оборотності активів, об.	0,4978	0,5401	0,0423	8,5
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	1,0199	0,9940	-0,0259	-2,5

Таблиця 8 – Розподіл доходів від звичайної діяльності оператора «Lifecell» за період 2022-2023 роки

Назва послуг	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Абонентські платежі	6,538,103	8,249,608	1,771,505	26,2
Додаткові послуги	1,005,206	1,401,108	395,902	39,4
Дохід від послуги інтерконекту	1,189,861	839,453	-350,408	-29,4
Дохід від реалізації обладнання	86,426	104,022	17,596	20,3
Дохід від реалізації SIM- карт	92,916	98,996	6,080	6,5
Дохід від роумінгу (абоненти інших операторів)	41,465	42,547	1,082	2,6
Дохід від послуг транзитного зв'язку	17,916	8,080	-9,836	-54,9

Продовження таблиці 8

1	2	3	4	5
Інші доходи	107,675	114,906	7,231	6,7



Рисунок 7 - Динаміка кількості активної абонентської бази оператора з 2020 по 2023 роки



Рисунок 8 - Динаміка щомісячного доходу на абонента з 2020 по 2023 роки, грн

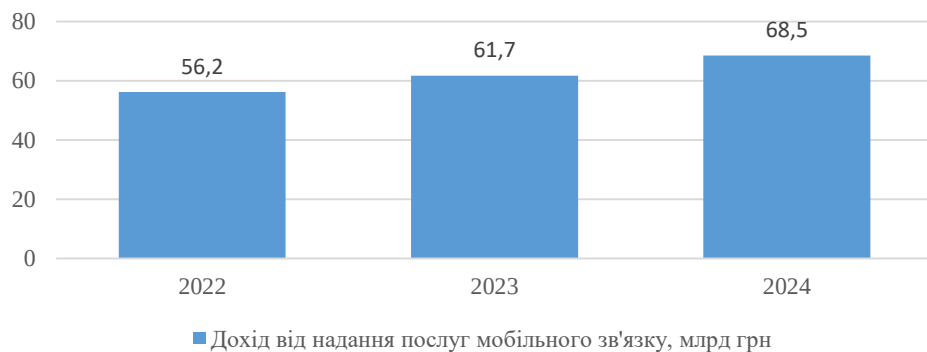


Рисунок 9 - Динаміка доходу від надання послуг мобільного зв'язку, млрд грн

Таблиця 9 – Сегментація ринку мобільного зв'язку

Сегмент	Критерії сегменту	Характеристика
1. Тип клієнтів	Приватні клієнти (B2C) Корпоративні клієнти (B2B)	Абоненти, великі та малі бізнеси, корпорації.
2. Демографічний	За віком, доходу, стать.	Молодь чи пристарілі люди, високий дохід чи малий, жіноча чи чоловіча стать.
3. Географічна	Регіони чи типи поселень.	Місто, село, селище. Захід, Центр, Схід чи Південь.

Таблиця 10 – Динаміка доходів операторів з 2021 по 2023 роки

Назва оператора	Доходи операторів, млрд грн		
	2021	2022	2023
«Київстар»	28,7	30,9	33,1
«Vodafone Україна»	19,3	19,8	20,2
«Lifecell»	8,5	9,4	11,7

Таблиця 11 – Відсоткове значення часток ринку операторів з 2021 по 2023 роки

Назва оператора	Відсоткове значення часток ринку, %		
	2021	2022	2023
«Київстар»	50,7	51,4	50,9
«Vodafone Україна»	34,1	32,9	31
«Lifecell»	15	15,6	18

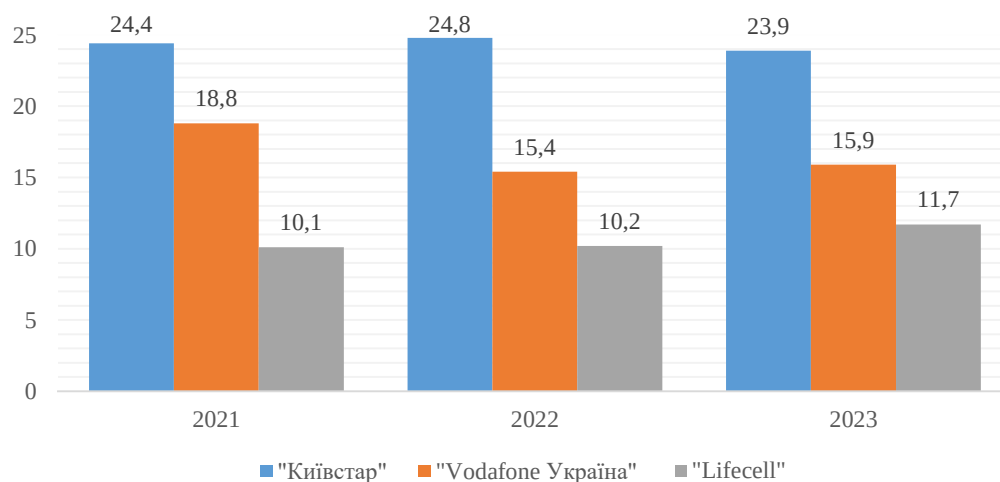


Рисунок 10 - Динаміка зміни кількості активних користувачів операторів з 2021 по 2023 роки

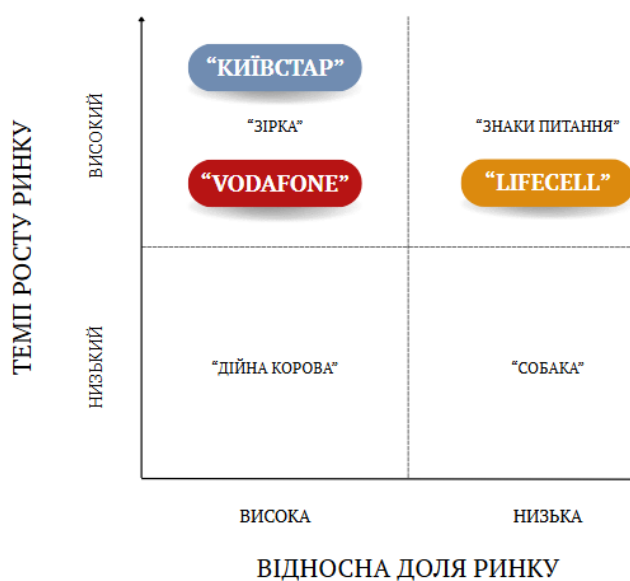


Рисунок 11 – Застосування матриці БКГ

Таблиця 12 – Кількість перенесених номерів між постачальниками послуг мобільного зв'язку у 2024 році

Донор Отримувач	«Київстар»	«Vodafone Україна»	«Lifecell»	Всього перенесено до:
1	2	3	4	5
«Київстар»	X	9 582	6 917	16 499
«Vodafone Україна»	37 928	X	15 947	53 875
«Lifecell»	169 106	99 911	X	269 017
Всього перенесено від:	207 034	109 493	22 864	339 391

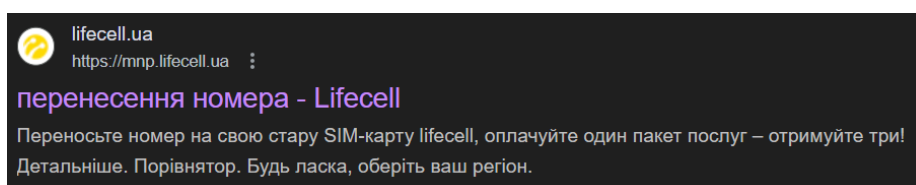


Рисунок 12 - Приклад застосування рекламної пропозиції з офіційного сайту оператора «Lifecell»



Рисунок 13 - Пропозиція тарифних планів від операторів

	A	B	C	D	E	F
1	Категорія	Оператор	Назва послуги	Ціна	Умови	Додатково
2	Тарифний план для приватних користувачів	Київстар	"Love Ua Світло"	250 грн	20 ГБ Інтернету; дзвінків 450 хв; роумінг 6.1 ГБ; 100 шт SMS	Київстар ТБ Легкий, безлімітне використання Інтернету за використання застосунків; використання 2 супер сил без доплат.
3		Vodafone	"Turbo"	270 грн	25 ГБ Інтернету ; 400 хв дзвінків; 5 ГБ роумінгу.	2 місяці You Tube Premium безкоштовно.
4		Lifecell	"Максі"	190 грн	25 ГБ або безліміт Інтернету, за своєчасну оплату; 1500 хв; 20 ГБ роумінгу	Безліміт на номери Lifecell; безлімітний інтернет на застосунки; знижка - 10% для студентів; економія -15% з послугою "Тарифна підписка".
6	Додатковий Інтернет для приватних користувачів	Київстар	15 ГБ	70 грн	Надається 15 ГБ додаткового Інтернету на період користування - 4 тижнів.	Підключити можна за допомогою Мій Київстар, за номером телефону та запитом.
7		Vodafone	12 ГБ	100 грн	Надається по 4 ГБ на 3 місяці	Підключити можна за номером телефону.
8		Lifecell	10 ГБ	125 грн	Надається 10 ГБ на користування протягом 4 тижнів.	У застосунку My Lifecell або за номером телефону можна підключити дану послугу.
10	Бізнес-розсилки	Київстар	Viber - розсилки	відсутня інф	Можна обрати базу розсилок, дату час, текст, символи, тему розсилок.	Безкоштовне використання платформи ADWISOR на 30 днів. Допомога професіоналів у налаштуванні.
11		Vodafone		1.37 грн/ 1пов	Офіційний акаунт, 1000 символів, мультимедіа, мультимедіа.	Отримання статистики.
12		Lifecell		200 євр	1000 символів, мультимедіа, аналітика, офіційний канал.	100 повідомлень безкоштовно для тестування, допомога у налаштуванні, підбір персонального пакету.
14	Послуги Big Data	Київстар	Портрет цільової аудиторії	відсутня інф	Отримання інформації про вік, стать, геолокацію, інтереси, відвідування сайтів, порівняння ЦА.	Отримання відповідно до результатів маркетингову та комунікаційну стратегію.
15		Vodafone			Інформація про ЦА, де вони проживають, їхні зацікавленості та інші можливі характеристики.	Отримання звіту та результатів аналізу від команди професіоналів.
16		Lifecell			Аналіз образу покупця, демографія, соціальні, поведінкові фактори чи інші характеристики. Вік, стать, користування інтернетом, месенджерима, автомобілем.	Сформування рекламної стратегії, PP-акції та інших можливих маркетингових заходів.

Рисунок 14 - Порівняльний аналіз послуг операторів

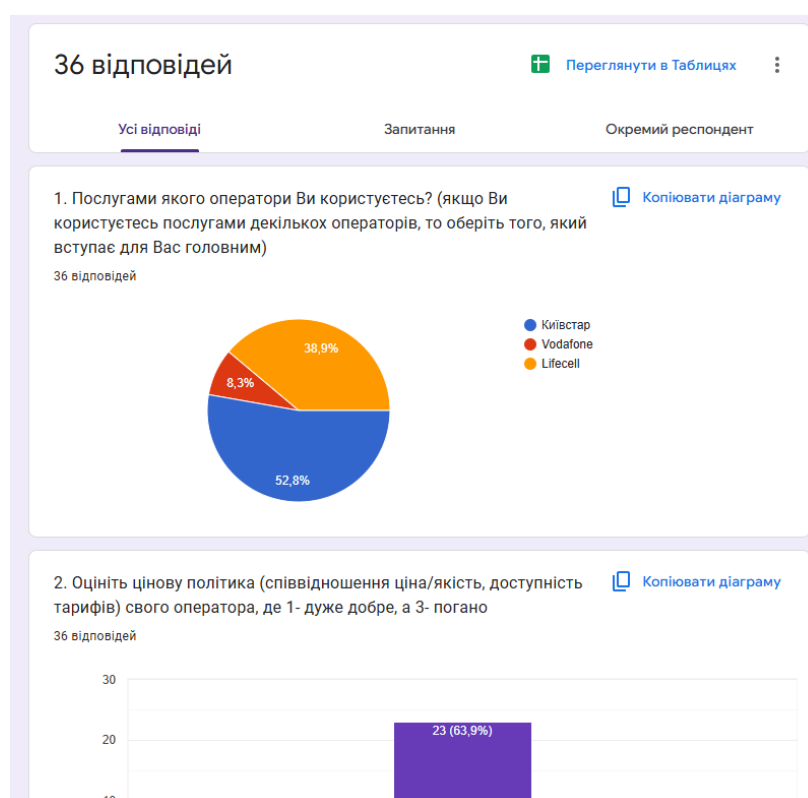


Рисунок 15 – Форма опитування для експертних оцінок

Таблиця 13 – Результати отриманих експертних оцінок

Параметри	Коефіцієнт значущості	«Київстар»	«Vodafone»	«Lifecell»
1	2	2	3	1
Ціновий	0.20	1	2	3
Якість зв'язку	0.20	1	2	3
Швидкість інтернету	0.10	1	2	2
Асортимент та гнучкість	0.10	1	3	2
Технічний	0.10	1	3	2
Репутаційний	0.10	1	3	2
Рівень обслуговування	0.10	1	3	2
Показник споживацької лояльності	0.10	1	2	3

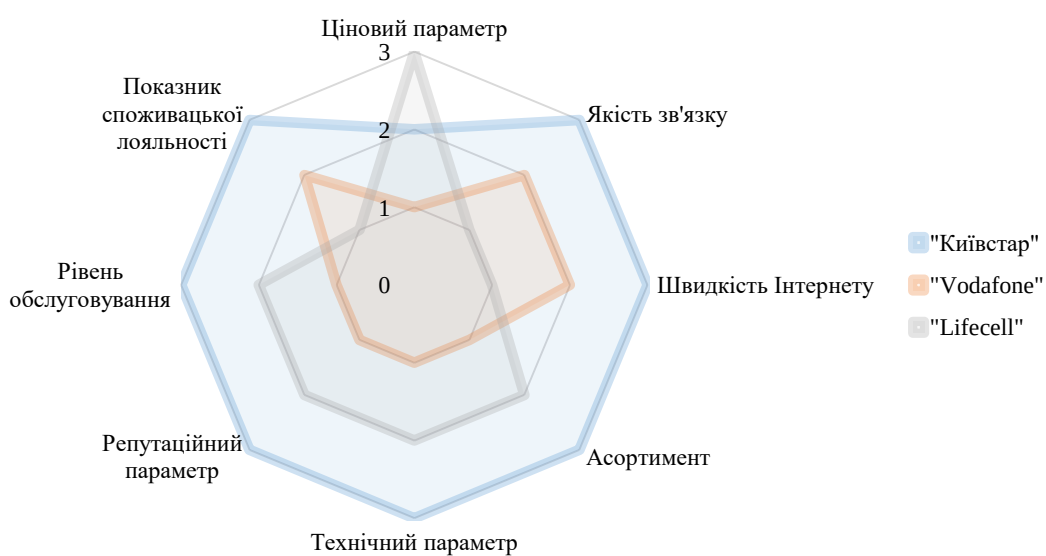


Рисунок 16 - Багатокутник конкурентоспроможності операторів

Таблиця 14 - SWOT – аналіз підприємства «Lifecell»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Єдиний оператор, який пропонує низьку вартість за оплату тарифних планів. - Об'єднання з Датагруп Voila та перехід до іншого стейкхолдера. - Система лояльності. - Кваліфікований персонал, де компанія постійно надає навчання. - Орієнтація на новітні технології, такі як використання IoT, Big Data, AI та інші. - Активні соціальні мережі, де присутня точка дотику зі споживачами.	- Малий сегмент користувачів серед покоління 35+ років, переважає молодь. - Низька якість мобільного зв'язку у селах чи селищах, погане забезпечення інфраструктури у даних регіонах. - Малий асортимент тарифних планів для приватних клієнтів, вибір серед 2 тарифних планів. - Малий перелік послуг для бізнес-клієнтів. - Велика конкуренція на ринку. - Сильний контроль держави за діяльністю підприємства.
Можливості	Загрози
- Запровадити першими 5G технології серед операторів. - Створити актуальні мобільні послуги, які існують закордоном, але не присутні на внутрішньому ринку. - Залучення інвестицій для розвитку, завдяки приєднання до міжнародного стейкхолдера. - Побудова найкращого рівня обслуговування споживачів на ринку. - Покращення впізнаваності бренду завдяки соціальним мережам.	- Витіснення більшими операторами, компанії з ринку. - Втрата великої частки сегменту споживачів зі сіл чи селищ. - Жорстке державне регулювання діяльності компанії. - Низька платоспроможність цільової аудиторії.



Рисунок 17 – Карта покриття оператора «Lifecell»

Доброго дня.

Хочу сказати, що підтримка у вас дуже незадовільна, м'яко кажучи!

Звернувся в телеграм бот, пів години пояснював, що більше доби немає покриття - взагалі.

Вже дві доби не працює, й нікому нема діла.

Як додзвонитися до оператора? Я уже тиждень намагаюся це зробити. Годинами перейшла по усьому меню. Можливості зв'язатися з оператором у моєму меню не має.

Доброго дня! Знаходжусь закордоном, ніяк не можу зв'язатися зі службою підтримки.

Сім не бачить мережу, поповнив рахунок на 300 грн, в мобільному додатку баланс відображається.

Зв'язок з оператором або замовлення послуг тільки після авторизації. Авторизація неможлива— немає мережі.

Допоможіть, будь ласка.

Рисунок 18 – Приклади незадоволення роботою обслуговування споживачів оператором «Lifecell»

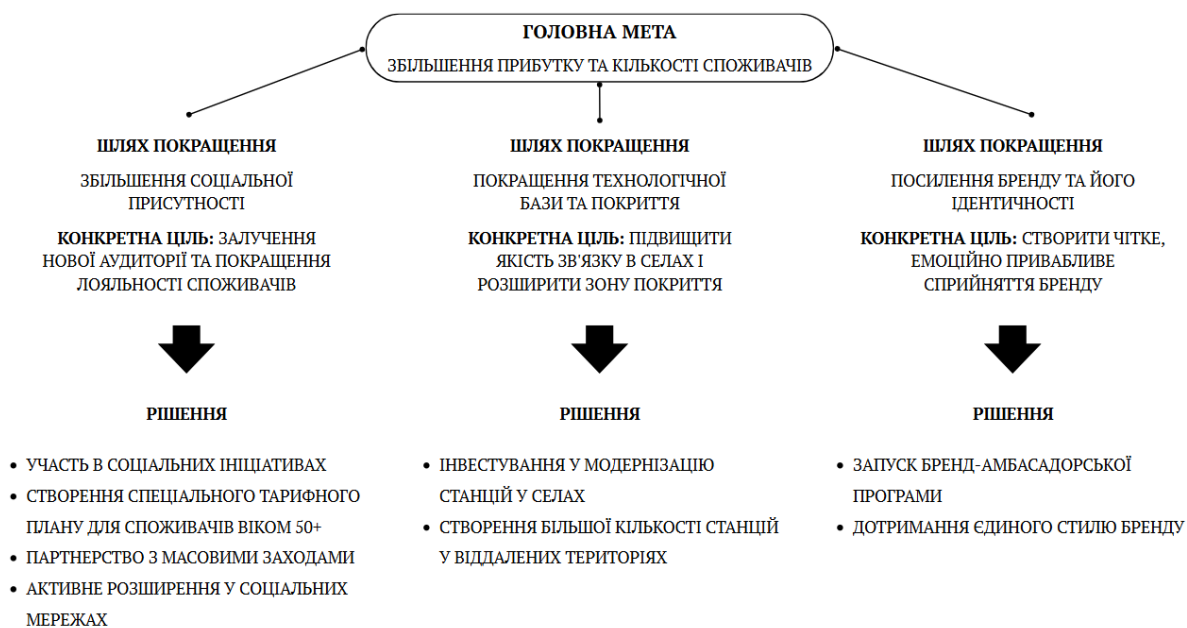


Рисунок 19 – Використання дерева рішень для компанії «Lifecell»



Рисунок 20 – Приклад соціальної відповідальності з «UAnimals»



Рисунок 21 – Приклад партнерства оператора «Lifecell» у спортивному забігу

Таблиця 15 – Розрахунок витрат для реалізації рішення

Стаття витрат	Опис	Кількість осіб / одиниці	Витрати за місяць на одиницю
1	2	3	4
Заробітна плата	SMM-маркетолог	1	30 000 грн
	Таргетолог (неповна зайнятість)	1	20 000 грн
	Контент-мейкер	4	20 000 грн
	Копірайтери	2	15 000 грн
Загальна вартість			160 000 грн
Реалізація інструментів створення контенту	Підписки на платні сервіси	1 пакет	15 000 грн
	Таргетована реклама	1 пакет	10 000 грн
	Технічна підтримка	1 пакет	8 000 грн
Загальна вартість			33 000 грн

Продовження таблиці 15

1	2	3	4
Співпраця з блогерами чи лідерами думок	Придбання рекламних інтеграцій	5 рекламних інтеграцій	14 000 грн
Загальна вартість			70 000 грн
Разом:			263 000 грн

Таблиця 16 – Опис рішень та прогнозований ефект від посилення бренду

Найменування пропозиції	Опис	Терміни виконання	Очікуванні результати
Амбасадор бренду	Вибір обличчя бренду, який буде напрямку ідентифікуватися з однією або декількома знаменитостями.	8 місяців	Збільшення довіри та персоналізоване сприйняття оператора споживачами.
Використання простої анімації логотипу	Створення простої анімації появи та зникання логотипу у роликах.	3 місяці	Покращення запам'ятовування оператора.
Дотримання єдиного стилю	Використання візуальних елементів, що мають асоціації зі оператором.	3 місяці	Візуальна впізнаваність бренду оператора серед конкурентів.
Створення звукового елементу	Створення звукового елементу, що одразу нагадувало споживачам про оператора.	5 місяців	Розширення контакту з аудиторією.
Подарунки та наліпки для споживачів	Створення візуальних наліпок та подарунків для користувачів, які довгий час разом з оператором.	8 місяців	Залучення уваги користувачів, емоційна близькість, створення репутації.

Таблиця 17 – Пропозиції та рекомендації для ТОВ «Lifecell»

Шляхи покращення	Відповідальні особи за реалізацію	Термін виконання	Витрати, тис. грн	Економічний ефект
1	2	3	4	5
Збільшення соціальної присутності компанії	Відділи PR та маркетингу.	9 місяців	513	Збільшення кількості активних абонентів на 15 тисяч осіб та отримання прибутку 36,612 млн грн.
Покращення технологічної бази та покриття	Відділи експлуатації мережі та технічної підтримки.	12 місяців	300	Покращення рівня задоволеності клієнтів та коефіцієнта споживацької лояльності на 23%.
Посилення бренду та його ідентичності	Відділи PR, маркетингу та дизайну.	9 місяців	420	Збільшення середнього чеку на послуги біля 3-5%, отримання більшого прибутку.

Таблиця 18 – Пропозиції та рекомендації для ТОВ «Lifecell»

Шляхи покращення	Відповідальні особи за реалізацію	Термін виконання	Витрати, тис. грн	Економічний ефект
1	2	3	4	5
Збільшення соціальної присутності компанії	Відділи PR та маркетингу.	9 місяців	513	Збільшення кількості активних абонентів на 15 тисяч осіб та отримання прибутку 36,612 млн грн.
Покращення технологічної бази та покриття	Відділи експлуатації мережі та технічної підтримки.	12 місяців	300	Покращення рівня задоволеності клієнтів та коефіцієнта споживацької лояльності на 23%.
Посилення бренду та його ідентичності	Відділи PR, маркетингу та дизайну.	9 місяців	420	Збільшення середнього чеку на послуги біля 3-5%, отримання більшого прибутку.

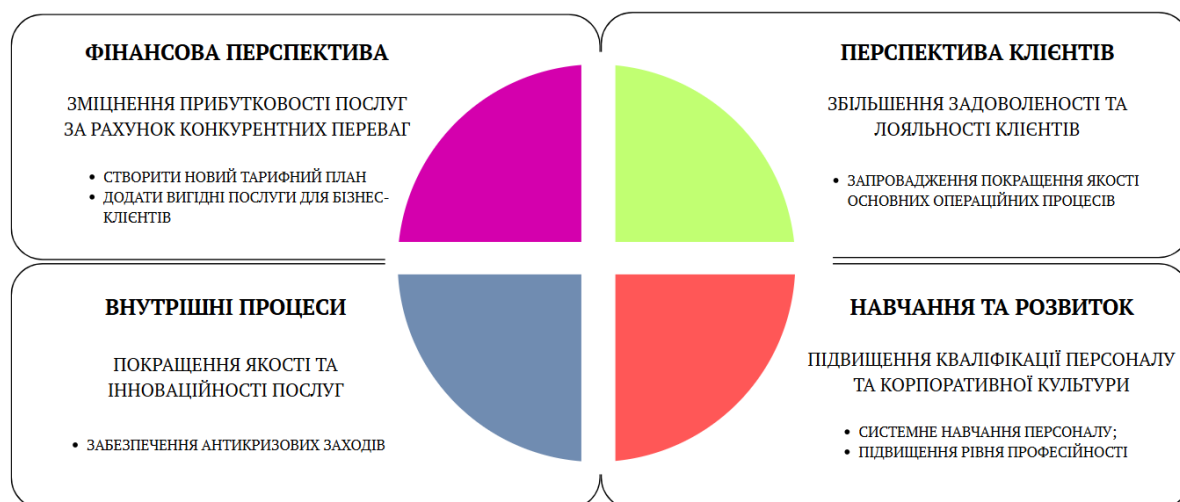


Рисунок 22 - Шляхи підвищення конкурентоспроможності послуг «Lifecell» за методом BSC

Таблиця 19 – Опис тарифного плану

Параметри	Умови
1	2
Умови підключення	Контракт або передплата
Назва тарифного плану	«Спілкування з Lifecell»
Кількість хвилин	120 хвилин
Кількість мобільного Інтернету	70 ГБ
Кількість хвилин для дзвінків у мережі	Безліміт
Ціна	290 грн
Роумінг	10 ГБ
Кількість SMS	Відсутні
Додаткові умови	Безліміт на застосування мобільними програмами (You Tube, Spotify, Instagram, Tik Tok, Facebook та інші)
Термін підключення	4 тижні

Продовження таблиці 19

1	2
Особливі умови	Даний тарифний план передбачає меншу кількість хвилин для спілкування та більшої кількості Інтернету

Таблиця 20 – Опис тарифного плану

Параметри	Умови
Умови підключення	Контракт або передплата
Назва тарифного плану	«Турбота.Lifecell»
Кількість хвилин	150 хвилин
Кількість мобільного Інтернету	20 ГБ
Кількість хвилин для дзвінків у мережі	Безліміт
Ціна	95 грн
Роумінг	5 ГБ
Кількість SMS	20 штук
Додаткові умови	Безліміт на застосування мобільними месенджерами (Viber, WhatsApp, Telegram, Facebook, Messenger та інші)
Термін підключення	4 тижні
Особливі умови	Підключення відбувається завдяки перевірці дати народження людини, обслуговування споживача проводиться за зрозумілою системою.

Таблиця 21 – Опис пропозиції для бізнес клієнтів

Параметри	Опис
1	2
Цільова аудиторія	Новостворені ФОП, малий бізнес (до 6 місяців від початку діяльності).
Умови підключення	Контракт, періодом на 12 місяців, з умовою оплати тарифу наперед повною сумою.
Назва пропозиції	«Стартап»
Ціна за 12 місяців	14 000 грн
Формат співпраці	При оплаті тарифного плану на 12 місяців оператор надає безкоштовно з подальшим використанням прибори, які допомагають діяльності бізнесу не більше ніж 2-х одиниць на 1 фізичну особу підприємця. Прибори – телефон, роутер, приймач, кабелі.
Кількість хвилин	500 хвилин основних та 300 хвилин додаткових, за умови використання.
Кількість Інтернету	20 ГБ
Додатково	Безкоштовна консультація, підключення, закріплення обслуговуючою персоною від компанії, гарантійні чеки.
Унікальність	Відсутність у конкурентів, можлива підтримка зі сторони держави.

Таблиця 22 – Економічні витрати та перспективи вигоди компанії «Lifecell»

Показники	На 1 користувача	На 13 тисяч користувачів
1	2	3
Прибуток компанії:		

Продовження таблиці 22

1	2	3
Ціна підключення	14 000 грн	182 000 000 грн
Витрати компанії на пристрої та обслуговування:		
Телефон	4 100 грн	53 000 000 грн
Роутер	1 200 грн	15 600 000 грн
Кабелі, адаптери та інше	800 грн	10 400 000 грн
Підключення	1000 грн	13 000 000 грн
Обслуговування	500 грн	6 500 000 грн
Тарифний план	470 грн	6 110 000 грн
Разом:	8070 грн	104 610 000 грн

Таблиця 23 – Економічна вигода для користувачів

Показники	Ціни	Вигода
1	2	3
Підключення тарифного плану в інших операторів	«Київстар» - 195 грн/місяць перші 6 місяців, далі 300 грн/місяць 2 970 грн/рік	-2 670 грн
Роутер	2 500 грн	+1 300 грн
Телефон	7 600 грн	+3 500 грн
Кабелі, адаптери та інше	2 000 грн	+1 200 грн
Підключення	2 000 грн	+1 000 грн
Обслуговування	200 грн/місяць 2 400 грн/рік	+ 1900 грн
Разом:	19 470 грн	+5 470 грн

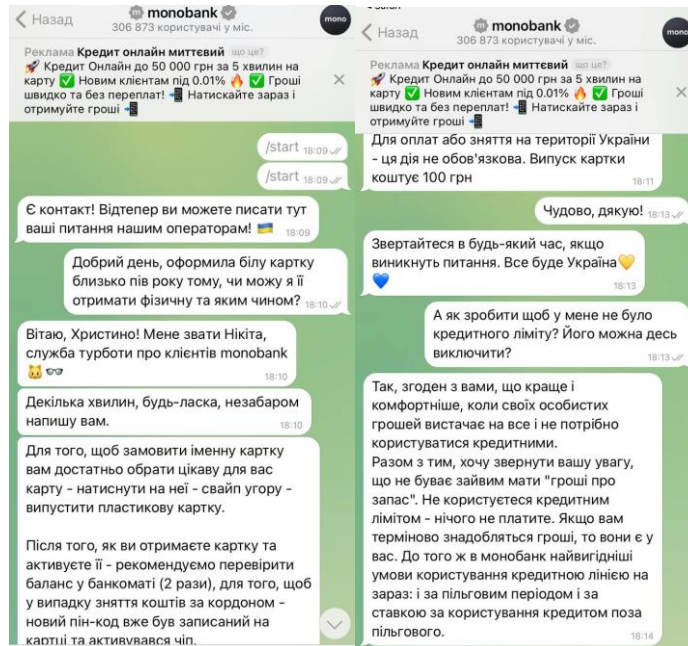


Рисунок 23 – Приклад відповідей у чат-боті «Monobank»

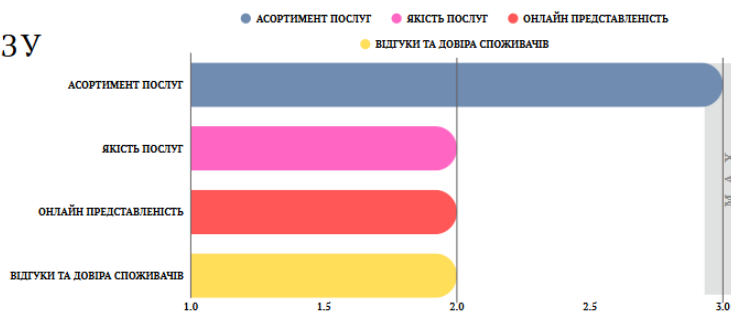
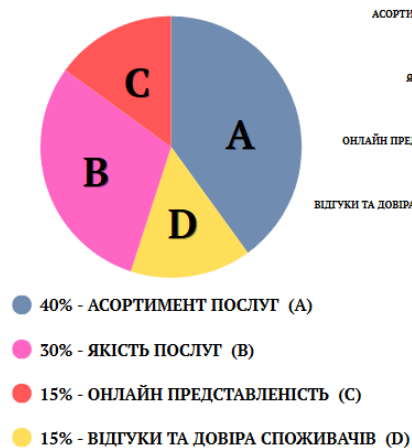
Таблиця 24 – Ефективність впровадження пропозицій

Шляхи покращення	Відповідальні особи за реалізацію	Термін виконання	Витрати, грн	Економічний ефект
1	2	3	4	5
Зміцнення прибутковості послуг за рахунок конкурентних переваг	Відділи технічний, маркетинговий, обслуговування клієнтів та фінансовий.	7 місяців	180 млн	Збільшення прибутку на 200 млн. грн та збільшення абонентів на 220 тисяч осіб.

Продовження таблиці 24

1	2	3	4	5
Збільшення задоволеності та лояльності клієнтів	Відділи технічний та обслуговування клієнтів.	4 місяці	800 тисяч	Покращення рівня задоволення клієнтів та збільшення кількості повернення абонентів до повтору послуг.
Покращення якості та інноваційності послуг	Відділи обслуговування клієнтів та управління ризиками	4 місяці	300 тисяч	Уникнення втрат абонентів та капіталу приблизно на 40%.
Підвищення кваліфікації персоналу та корпоративної культури	Відділ управління персоналом.	5 місяців	100 тисяч	Збільшення рівня продуктивності персоналу, збільшення кількості актуальних заявок.

ФОРМУЛА АНАЛІЗУ



ФОРМУЛА ДЛЯ ПІДРАХУНКУ ЗАГАЛЬНОГО БАЛУ

$$=(A*0.4)+(B*0.3)+(C*0.15)+(D*0.15)$$

ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА
"LIFECELL"

2.4 /MAX 3

Рисунок 24 - Аналітичний розрахунок завдяки наведених пропозицій