

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки та глобалістики

КОСТАК Каріна Іванівна

Управління конкурентоспроможністю компаній /
Managing the competitiveness of companies

спеціальність: 051 - Економіка
освітньо-професійна (наукова) програма - Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ЕУПм-21
К. І. Костак

Науковий керівник:
к.е.н., доцент О.П. Шиманська

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__» _____ 20__ р.

В.о. завідувача кафедри
_____ В. В. Козюк

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ.....	7
1.1. Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю: класичні та сучасні концепції.....	7
1.2. Економічні методи оцінки конкурентоспроможності: показники, критерії, інструменти.....	11
1.3. Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю та можливості його імплементації в діяльності українських підприємств.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВОЛЯ- КАБЕЛЬ».....	21
2.1. Аналіз стану компанії та її організаційно-економічна характеристика.....	21
2.2. Аналіз ринкових позицій ТОВ «Воля-Кабель» у порівнянні з конкурентами.....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ».....	60
3.1. Удосконалення клієнтоорієнтованого підходу в діяльності компанії.....	60
3.2. Інтеграція сучасних технологій у процеси надання телекомунікаційних послуг.....	71
3.3. Розвиток маркетингових стратегій для розширення ринкової частки.....	74
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації, стрімкої цифрової трансформації економіки та динамічного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій конкуренція на ринках товарів і послуг набуває принципово нового змісту. Традиційні фактори успіху втрачають свою ефективність, поступаючись місцем інноваційності, адаптивності, гнучкості бізнес-моделей та здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Особливо гостро це відчувається в таких високотехнологічних галузях, як телекомунікації, де технологічні зміни відбуваються з надзвичайною швидкістю, а споживчі очікування постійно зростають.

Для забезпечення стабільного функціонування, ефективного позиціонування на ринку та забезпечення довгострокового розвитку, компанії змушені постійно переглядати та вдосконалювати свої стратегії управління конкурентоспроможністю. Успішне підприємство сьогодні — це не лише постачальник якісних товарів чи послуг, а цілісна система, здатна створювати додану вартість, активно впроваджувати інновації, оптимізувати внутрішні процеси, будувати довірчі стосунки з клієнтами та партнерами, а також адаптуватися до непередбачуваних викликів глобального середовища.

У цьому контексті питання конкурентоспроможності виходить за межі вузькоекономічного розуміння та перетворюється на комплексне управлінське завдання, яке охоплює стратегічне планування, ресурсне забезпечення, маркетингову політику, інноваційний потенціал і корпоративну культуру підприємства. Це особливо актуально для телекомунікаційної галузі України, яка наразі переживає період активного реформування, цифрової модернізації та інтеграції у глобальні ринкові процеси.

Телекомунікаційна галузь України нині перебуває в умовах інтенсивної конкуренції, де одночасно функціонують як великі національні оператори, так і міжнародні компанії. Ринок швидко трансформується під впливом

технологічних інновацій — впровадження мереж п'ятого покоління (5G), переходу до IP-телебачення, активного розвитку хмарних сервісів. Водночас змінюються й потреби споживачів, які дедалі більше цінують мобільність, стабільну якість обслуговування, комплексність пропозицій та орієнтацію компаній на клієнта. За таких умов підприємства галузі повинні не лише відповідати ринковим стандартам, а й активно формувати власні конкурентні переваги.

ТОВ «Воля-Кабель» є одним із провідних операторів телекомунікаційних послуг в Україні, що надає широкий спектр рішень у сфері доступу до інтернету, цифрового телебачення, IT-сервісів для бізнесу та приватних клієнтів. У сучасних умовах компанія стикається з необхідністю удосконалення підходів до управління власною конкурентоспроможністю, оптимізації стратегій розвитку, пошуку нових ринкових ніш і формування стабільних конкурентних переваг. Це зумовлено як внутрішніми трансформаціями, так і зростаючим тиском з боку конкурентів, зміною регуляторного середовища та очікувань споживачів.

Незважаючи на значний обсяг наукових і прикладних досліджень, присвячених проблематиці конкурентоспроможності, питання ефективного управління нею в умовах сучасних трансформацій телекомунікаційної галузі України потребує подальшого поглибленого аналізу. Це обумовило актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, її теоретичну новизну та практичну цінність. Дослідження конкурентоспроможності на прикладі ТОВ «Воля-Кабель» дозволило не лише сформулювати рекомендації для покращення управління в межах конкретного підприємства, а й зробити внесок у формування загальних підходів до підвищення ефективності функціонування телекомунікаційних компаній в Україні.

Метою дослідження є розроблення теоретичних і методичних підходів, а також практичних пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств на прикладі функціонування ТОВ «Воля-Кабель».

Завдання дослідження відповідають логіці структури роботи та

передбачають вирішення наступних наукових питань:

- розкрити теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю компаній, висвітлити класичні та сучасні концепції;
- дослідити економічні методи оцінки конкурентоспроможності компаній, проаналізувати показники, критерії та інструменти їх вимірювання;
- узагальнити зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю та визначити можливості його імплементації у діяльність українських підприємств;
- здійснити аналіз стану ТОВ «Воля-Кабель» та надати його організаційно-економічну характеристику;
- проаналізувати ринкові позиції компанії у порівнянні з основними конкурентами на телекомунікаційному ринку України;
- обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Воля-Кабель», зокрема шляхом удосконалення клієнтоорієнтованого підходу, інтеграції сучасних технологій у процеси надання послуг та розвитку маркетингових стратегій для розширення ринкової частки.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування й реалізації конкурентних переваг компаній на прикладі діяльності ТОВ «Воля-Кабель».

Методи дослідження. У процесі роботи застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів — аналіз і синтез, індукцію й дедукцію, порівняльний аналіз, економіко-статистичні підходи, SWOT-аналіз, елементи бізнес-моделі Canvas, а також метод експертних оцінок. Для візуалізації результатів використовувалися графічні й табличні засоби представлення інформації.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю як у ТОВ «Воля-Кабель», так і на інших підприємствах телекомунікаційної галузі. Розроблені рекомендації можуть

слугувати базою для формування більш ефективних стратегічних рішень, зорієнтованих на зростання ринкової частки, підвищення якості послуг та стійкого розвитку компанії в умовах технологічних і ринкових змін.

Запропоновані механізми сприятимуть не лише зміцненню позицій підприємства у короткостроковій перспективі, але й слугуватимуть передумовами для його стабільного функціонування та довгострокового розвитку на ринку телекомунікаційних послуг України.

Апробація результатів. Основні результати дослідження обговорювалися на науково-практичних конференціях і відображені у публікаціях:

Костак К. І., Шиманська О.П. Інтеграційний менеджмент як драйвер економічного зростання: досвід групи компаній DVL. Актуальні питання економіки та права: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти: матеріали Усеукраїнської науково-практичної конференції (24 квітня 2025 р.) / за ред. К.В. Мельнікової. Івано-Франківськ: ХДУ, 2025. С. 247-252.

Костак К.І., Шиманська О.П. Аналіз конкурентного середовища на ринку телекомунікаційних послуг: ключові виклики та можливості. International Scientific and Practical Conference “Economics, Finance, Accounting, and Law: Management and Sustainable Development in New Realities”: Conference Proceedings (Seattle, USA, September 23, 2025). Seattle, USA: Golden Quill Publishing, 2025. С. 9-13.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків; містить 25 рисунків, 19 таблиць та 8 додатків. Список використаних джерел налічує 62 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ

1.1. Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю: класичні та сучасні концепції

Конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін ринку й формувати нові можливості для розвитку. В умовах цифровізації та глобальної інтеграції ця характеристика стає одним із визначальних елементів стратегічного управління [1, с. 15–40].

Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю розвивалися протягом століть — від класичних економічних теорій до сучасних багаторівневих стратегій, що враховують технологічні, соціальні, політичні та інституційні фактори. Історичний розвиток концепцій конкурентоспроможності охоплює кілька ключових етапів, кожен з яких відображає особливості економічного мислення свого часу та відповідь на виклики, з якими стикалося суспільство (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю

Етап розвитку / Представники	Назва / Теорія	Ключові положення	Рівень застосування
XVIII ст. – А. Сміт	Теорія абсолютних переваг	доведена роль спеціалізації як основи ефективного обміну між країнами	Міжнародна торгівля
XIX ст. – Д. Рікардо	Теорія порівняльних переваг	обґрунтована доцільність спеціалізації на товарах із нижчими відносними витратами	Національні економіки
1930-ті – Р. Чемберлін, Дж. Робінсон	Теорія монополістичної конкуренції	нецінова конкуренція, диференціація продукту	Мікрорівень (фірми)

Продовження таблиці 1.1

1960–1970-ті	Структурний підхід	вплив галузевої структури на конкуренто-спроможність	Галузевий рівень
1980 – М. Портер	Модель п'яти сил + базові стратегії	визначені ключові чинники галузевої конкуренції та базові стратегії компаній	Стратегічний менеджмент
1990-ті – Дж. Барні, Е. Пенроуз	Ресурсний підхід (RBV)	конкурентні переваги завдяки унікальним ресурсам	Внутрішньо-фірмовий аналіз
2000-ні – Д. Тіс	Теорія динамічних здібностей	адаптація і трансформація ресурсів відповідно до змін ринку	Інноваційне управління
2010-ті – наш час	Цифрові, поведінкові, ESG, кластерні, інституційні підходи	цифровізація, людський капітал, сталість, середовище бізнесу	Системний міждисциплінарний

Примітка. Складено за [1-5].

Перші спроби осмислення природи конкуренції та конкурентних переваг знаходимо ще в працях Адама Сміта, який у «Дослідженні про природу і причини багатства народів» сформулював ідеї вільної торгівлі, абсолютних переваг і ролі спеціалізації [2, с. 32–36]. Його концепція полягала в тому, що країни (а у подальшому й компанії) повинні спеціалізуватися на виробництві тих товарів, які вони здатні виробляти з найменшими витратами. Це створює підґрунтя для виникнення конкурентних переваг.

У свою чергу, Девід Рікардо у своїй теорії порівняльних переваг довів, що торгівля може бути вигідною навіть для країн, які не мають абсолютних переваг у жодній сфері виробництва, якщо вони спеціалізуються на тих галузях, де їхні відносні витрати нижчі. Ця теорія стала теоретичним підґрунтям для подальшого розвитку моделей міжнародної торгівлі, але також лягла в основу стратегічного аналізу ефективності окремих компаній у певних ринкових нішах [3, с. 87–90].

Ідеї Рікардо продовжили розвивати неокласичні економісти, серед яких Джоан Робінсон і Едвард Чемберлін, які акцентували увагу на недосконалому ринку та важливості нецінової конкуренції, зокрема через диференціацію продукту. Робінсон у своїй праці «Економічна теорія недосконалої конкуренції» (1933 р.) показала, що монополістична конкуренція дозволяє фірмам

встановлювати ціни, виходячи з унікальних характеристик продукту, а не лише з витрат. Чемберлін же в «Теорії монополістичної конкуренції» (1933 р.) стверджував, що підприємства можуть досягати прибутковості завдяки створенню споживчої лояльності [3, с. 87–123].

Ці ідеї стали основою для формування структурального підходу, що представлений концепцією «структура — поведінка — результат». Згідно з нею, структура галузі визначає поведінку фірм, яка, зі свого боку, визначає ефективність та конкурентоспроможність компаній. Цей підхід активно застосовується у державному регулюванні, антимонопольній політиці та галузевому аналізі [3, с. 87–123].

М. Портер запропонував системний інструментарій аналізу конкурентного середовища — модель «п'яти сил», що дозволяє визначати тиск постачальників, покупців, нових гравців, товарів-замінників і рівень галузевої конкуренції. Учений також окреслив три базові напрями стратегічної поведінки: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування [1, с. 112–114].

З другої половини ХХ століття значної популярності набув ресурсний підхід, представлений працями Дж. Барні, Е. Пенроуз та Р. Гранта. Цей підхід підкреслює важливість унікальних ресурсів, які є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та незамінними. Саме такі ресурси дозволяють компаніям отримувати довгострокові конкурентні переваги [3, с. 138–142].

Наступним етапом розвитку ресурсно-орієнтованого підходу (RBV) стала теорія динамічних здібностей, запропонована Девідом Тісом, де компанії повинні не лише володіти унікальними ресурсами, а й мати здатність постійно їх оновлювати, адаптувати до ринкових змін і ефективно управляти ними. Тіс виокремив три основні компоненти динамічних здібностей: виявлення нових можливостей, мобілізацію ресурсів і реорганізацію бізнесу відповідно до зовнішніх умов [4, с. 45–47].

Сучасні концепції управління конкурентоспроможністю все більше підкреслюють роль цифровізації. Використання передових технологій — штучного інтелекту, великих даних, машинного навчання та Інтернету речей —

сприяє підвищенню операційної ефективності, персоналізації обслуговування клієнтів, створенню нових каналів збуту та інноваційних бізнес-моделей. У сучасних умовах жорсткої конкуренції цифрова трансформація стала не просто технологічним чинником, а стратегічною необхідністю для компаній.

Поведінковий підхід до управління конкурентоспроможністю враховує важливість людського капіталу, корпоративної культури, лідерства та мотивації персоналу. Він базується на теоріях Е. Мейо, Д. Макгрегора та А. Маслоу. Компанії, які забезпечують ефективну комунікацію, розвиток навичок і залучення працівників до прийняття рішень, здатні досягати вищої продуктивності та інноваційності [3, с. 220–250].

Кластерний підхід, запропонований Портером, розглядає конкурентоспроможність через призму географічної концентрації взаємопов'язаних компаній, постачальників, установ і клієнтів. Кластери сприяють підвищенню ефективності завдяки спільному використанню знань, технологій, робочої сили, розвитку інфраструктури [1, с. 294–296].

Інституційний підхід зосереджений на зовнішньому середовищі компаній, зокрема законодавстві, адміністративних практиках, культурних традиціях, що впливають на правила ведення бізнесу. На думку Коломоєць Т., саме стабільність і прозорість інституцій є передумовою довгострокового інвестування й розвитку підприємництва [5, с. 73–74].

Варто звернути увагу на сучасну тенденцію впровадження ESG-факторів (Environmental, Social, Governance), які інтегруються у стратегії компаній. Компанії, які враховують екологічні стандарти, дотримуються соціальної відповідальності та забезпечують ефективне управління, отримують додаткові конкурентні переваги у вигляді підвищеної довіри інвесторів, споживачів та суспільства загалом [3, с. 305–308].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) також виступає важливим інструментом посилення конкурентоспроможності. Інвестиції у громади, підтримка освітніх і соціальних ініціатив, розвиток безпечних і сприятливих умов праці формують позитивний імідж компанії серед споживачів, партнерів і

суспільства загалом [1, с. 324–326]. Такий підхід посилює довіру до бренду, підвищує мотивацію персоналу та сприяє стабільності в довгостроковій перспективі.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю — це багаторівневий процес, що поєднує аналіз зовнішнього середовища, розвиток внутрішніх ресурсів, цифрову трансформацію, організаційну культуру, інституційний контекст, принципи сталого розвитку та здатність до стратегічного оновлення. Компанії, які ефективно інтегрують ці підходи у свою діяльність, здатні не лише зберігати конкурентні переваги, а й постійно їх розвивати.

1.2. Економічні методи оцінки конкурентоспроможності: показники, критерії, інструменти

Оцінка конкурентоспроможності є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, тому що дає змогу визначити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити її позиції на ринку, обґрунтувати напрями розвитку, коригувати стратегії та формувати конкурентні переваги. У сучасних умовах ефективність цієї оцінки значною мірою залежить від правильного вибору показників, критеріїв і методів, що забезпечують точну та об'єктивну діагностику стану підприємства.

Поняття конкурентоспроможності підприємства охоплює здатність продукції або послуг компанії витримувати конкуренцію на ринку, задовольняючи споживчі потреби на рівні або краще, ніж продукція конкурентів. Відповідно, економічна оцінка конкурентоспроможності повинна включати як внутрішні (власні ресурси, ефективність діяльності), так і зовнішні аспекти (ринкова позиція, попит, конкуренція).

Головне завдання компанії полягає у випередженні конкурентів за показниками якості. Для досягнення переваги можливі два підходи: зосередження на конкурентах (особливо в умовах жорсткої конкуренції) або орієнтація на клієнтів, де пріоритет надається їхній оцінці компанії порівняно з

іншими. Щоб фактор став вирішальною конкурентною перевагою, він має бути важливим для споживача та базуватись на унікальності компанії. Ключову роль відіграють якість і винятковість продукції. Система забезпечення конкурентних переваг зображена на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Система забезпечення конкурентних переваг підприємства

Примітка. Побудовано автором за [6].

У науковій літературі виділяють кілька груп методів оцінки конкурентоспроможності, серед яких: експертні, рейтингові, матричні, статистичні та комплексні методи. Зокрема, у працях таких дослідників, як І. Ансофф, М. Портер, Р. Грант, Ж.-Ж. Ламбен, наголошується на важливості інтеграції кількісних і якісних показників [7].

Одним із найбільш поширених методів є оцінка на основі фінансово-економічних показників. Цей підхід передбачає аналіз рентабельності, ліквідності, платоспроможності, фінансової стабільності, оборотності активів тощо. Основними показниками ефективності діяльності підприємства можуть

бути такі [8, с. 112–120]:

- рентабельність активів (ROA);
- рентабельність власного капіталу (ROE);
- показник загальної ліквідності;
- коефіцієнт автономії (фінансової незалежності);
- величина чистого прибутку;
- показник EBITDA;
- швидкість обороту запасів та дебіторської заборгованості;
- темпи приросту доходів і витрат.

Однак фінансові показники не відображають повної картини конкурентоспроможності. Тому необхідно враховувати також нефінансові критерії — якість продукції, рівень інновацій, бренд, маркетингову активність, ступінь задоволеності споживачів, частку ринку та інші.

Серед економічних інструментів аналізу конкурентоспроможності слід виділити такі методики:

1. Метод SWOT-аналізу. Є важливим інструментом стратегічного планування, який дає змогу визначити основні внутрішні фактори (переваги та недоліки) і зовнішні чинники (можливості та загрози), що впливають на функціонування підприємства. Завдяки цьому аналізу компанія може формувати стратегічні альтернативи та адаптувати свою діяльність до змін ринкового середовища. SWOT-аналіз відзначається високою гнучкістю та широко використовується як на початкових етапах стратегічного планування, так і при оцінці окремих проектів. Особливо корисним є комбінування SWOT з іншими підходами — наприклад, PEST-аналізом або моделлю п'яти сил Портера, що поглиблює аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень [9, с. 114].

2. PEST-аналіз. Це методика стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити макросередовище підприємства за чотирма групами чинників: політичними, економічними, соціальними та технологічними. Цей метод дає змогу своєчасно виявляти зовнішні зміни, що можуть мати як позитивний, так і

негативний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Наприклад, зменшення податкового тиску, стабільність валютного курсу чи розвиток цифрових технологій відкривають нові можливості для бізнесу, тоді як політична нестабільність або зростання інфляції можуть створювати потенційні загрози [9, с. 115].

3. Аналіз п'яти сил М. Портера. Даний метод аналізує структуру галузі за п'ятьма ключовими чинниками: загрозою появи нових конкурентів, впливом постачальників, силою покупців, ризиком появи товарів-замінників та інтенсивністю конкурентної боротьби в межах галузі. Такий підхід дозволяє визначити привабливість галузі, рівень конкуренції та основні джерела тиску на компанію. Аналіз дає змогу адаптувати бізнес-стратегії відповідно до динаміки галузевого середовища, а також зрозуміти, які фактори є критичними для збереження або посилення конкурентних переваг [1, с. 31–62].

4. Модель BCG є матричним інструментом стратегічного аналізу, що допомагає компаніям ефективно керувати продуктовим портфелем. Вона базується на двох ключових показниках: темпах зростання ринку та відносній частці ринку. Залежно від цих критеріїв усі продукти розподіляються на чотири категорії: «зірки» (високий ріст та велика частка), «дійні корови» (низький ріст, але стабільна частка), «важкі діти» (високий ріст при невеликій частці) та «собаки» (низький ріст і мала частка). Такий підхід дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування, зняття неефективних продуктів з ринку або активізації маркетингових зусиль для перспективних напрямів [10].

5. Методика комплексної інтегральної оцінки. Це кількісний підхід до вимірювання конкурентоспроможності, який передбачає обчислення інтегрального індексу на основі набору нормалізованих показників. Кожному з показників надається певна вага залежно від його значущості. У результаті формується єдиний показник, який дозволяє проводити порівняння підприємств між собою або відстежувати динаміку в часі. Метод особливо ефективний при багатофакторному аналізі, коли необхідно інтегрувати фінансові, операційні та ринкові характеристики [11].

6. Бенчмаркінг. Це процес систематичного порівняння ключових показників діяльності компанії з найкращими галузевими або міжгалузевими практиками. Метою бенчмаркінгу є виявлення «прогалін» у власній діяльності, пошук резервів підвищення ефективності та імплементацію кращих практик. Залежно від об'єкта порівняння розрізняють внутрішній, конкурентний, функціональний і загальний бенчмаркінг. Метод сприяє стратегічному вдосконаленню бізнес-процесів та формуванню стабільних конкурентних переваг [12, с. 143–146].

7. Balanced Scorecard (BSC) — система збалансованих показників, розроблена Р. Капланом і Д. Нортонем. Вона надає змогу підприємству оцінювати ефективність своєї діяльності за чотирма ключовими напрямками: фінансовим, клієнтським, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання та розвитку персоналу. Особливість BSC полягає в узгодженні короткострокових цілей із довгостроковою стратегією. Інструмент дозволяє інтегрувати стратегічні цілі з операційною діяльністю, створюючи умови для сталого розвитку й ефективного управління конкурентоспроможністю [13, с. 74–79].

Крім класичних економічних методів аналізу конкурентоспроможності, можна виділити і сучасні підходи [14-16]:

- ресурсний підхід — фокусується на унікальних ресурсах і можливостях підприємства, що забезпечують його конкурентну перевагу, оцінюючи ефективність використання технологій, знань і брендів для досягнення стратегічних цілей;
- динамічні здібності — аналізують спроможність компанії адаптуватися до змін середовища через формування нових компетенцій та впровадження інновацій, оцінюючи швидкість і ефективність трансформації стратегій та бізнес-процесів;
- цифровий аналіз і технології Big Data передбачають використання сучасних інструментів для збору, оброблення та аналізу великих масивів даних. Це дає змогу отримувати глибокі аналітичні висновки щодо ринкових тенденцій, поведінки споживачів і конкурентного середовища, що, у свою чергу, підтримує

ухвалення обґрунтованих управлінських рішень;

- аналіз конкурентного середовища через соціальні мережі — відстеження згадок про бренд та конкурентів, оцінка відгуків споживачів і репутації компанії в режимі реального часу;

- сталий розвиток і корпоративна соціальна відповідальність — оцінка інтеграції екологічних і соціальних стратегій у діяльність компанії для підвищення її репутації та привабливості для клієнтів.

Таким чином, існує широкий спектр методик для оцінки конкурентоспроможності — від простих фінансових індикаторів до складних інтегральних моделей та стратегічних матриць. Ефективне управління конкурентоспроможністю потребує комбінації цих підходів, їх адаптації до умов конкретного ринку та систематичної інтерпретації результатів для прийняття стратегічних рішень.

1.3. Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю та можливості його імплементації в діяльності українських підприємств

У сучасних умовах глобалізації, коли національні економіки інтегруються у світові ринки, конкурентоспроможність підприємств стає ключовим чинником їхнього виживання і зростання. Аналіз зарубіжного досвіду дає змогу окреслити ефективні практики та інструменти, які можуть бути імплементовані українськими компаніями з урахуванням національних особливостей.

Одним із провідних напрямів у підвищенні конкурентоспроможності є впровадження концепції Індустрії 4.0, яка активно розвивається в Німеччині та інших розвинених країнах. Індустрія 4.0 передбачає використання кіберфізичних систем, Інтернету речей, хмарних обчислень та аналітики великих даних для інтеграції виробництва з інформаційними технологіями [17, с. 58–62].

Глобальний ринок Індустрії 4.0, який, зокрема у 2024 році, оцінювався у 160,74 млрд доларів США, а у 2025 році — у 190,87 млрд доларів США, до 2034 року досягне, на думку аналітиків, близько 884,84 млрд доларів США (рис. 1.2),

зростаючи зі середньорічним темпом зростання (CAGR) 18,6% з 2025 по 2034 рік [18].

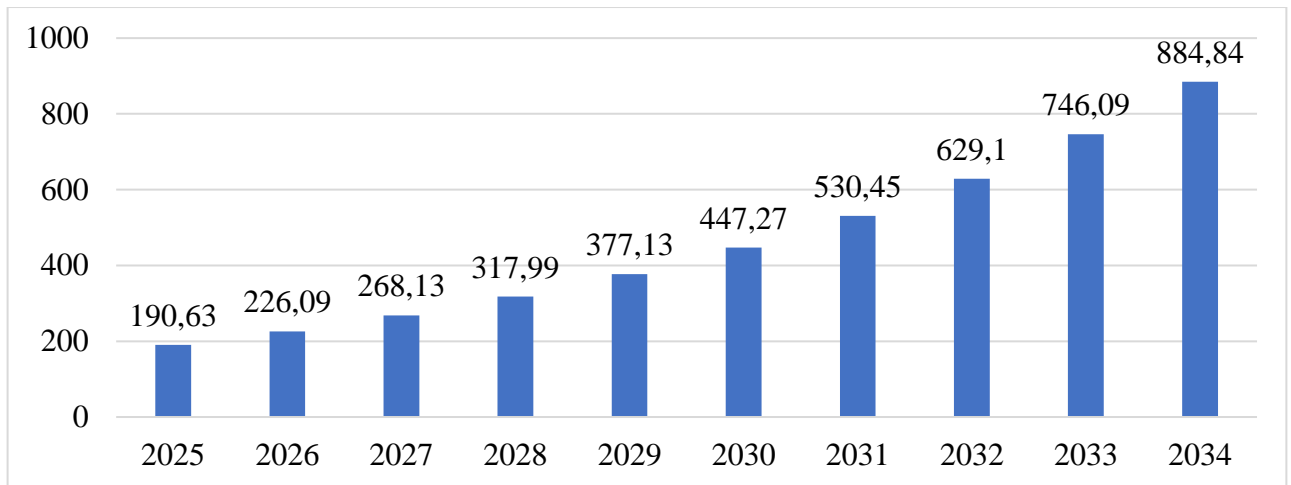


Рис. 1.2. Глобальна діаграма прогнозованого розміру ринку Індустрії 4.0 (2025–2034), млрд. дол. США [18]

Індустрія 4.0 поступово знаходить широке застосування у автомобільній промисловості. Один із прикладів – завод «розумних» автомобілів компанії Great Wall Motor (GWM) у Таїланді. На підприємстві використовуються інтелектуальні роботи для виконання зварювальних та складальних завдань, а автоматизовані керовані транспортні засоби (AGV) транспортують компоненти до складальної лінії. Окрім цього, на підприємстві використовується програмне забезпечення системи управління виробничими процесами (MES), яке дає змогу створювати цифрові моделі операцій, своєчасно виявляти виробничі проблеми та забезпечувати високу точність складання компонентів транспортних засобів [19].

Виробник електроніки Pegatron у В'єтнамі впровадив розумний завод 5G у партнерстві з Viettel, використовуючи цифрові двійники, машинний зір та доповнену реальність (AR) для віддаленої підтримки виробництва. У харчовій промисловості компанії Yili Indonesia та Vinamilk застосовують IoT, аналітику великих даних та автоматизовані транспортні системи (LGV) для оптимізації виробничих процесів, контролю якості та транспортування продукції. Ці технології дозволяють скоротити час виробництва, підвищити ефективність та знизити залежність від ручної праці [19].

Малайзійська компанія Tonasco та виробники сталі, як-от Hoa Phat Group і SteelAsia, впроваджують різні технології Індустрії 4.0: IoT-пристрої, штучний інтелект, цифрові двійники, ERP-системи та автоматизовану робототехніку. Це дозволяє здійснювати прогнозне обслуговування, централізовано контролювати продуктивність обладнання та підвищувати прозорість виробничих процесів. Попри суттєві переваги, які забезпечує технологічна трансформація, підприємства регіону зіштовхуються з низкою проблем, зокрема високими витратами на впровадження інновацій і браком кваліфікованих фахівців [19].

У світовому масштабі Японія є прикладом успішного поєднання Індустрії 4.0 із принципами кайдзен — безперервного вдосконалення виробничих процесів. Компанія Toyota інтегрує цифрові технології, автоматизацію та аналітику даних у свої виробничі лінії, одночасно залучаючи персонал до постійного вдосконалення процесів, що дозволяє підвищувати якість продукції, скорочувати витрати та адаптувати виробництво до змін ринкових умов [20].

Для українських підприємств використання зарубіжного досвіду відкриває значні можливості підвищення конкурентоспроможності. По-перше, впровадження елементів Індустрії 4.0 дозволяє істотно підвищити ефективність виробничих процесів за рахунок автоматизації, цифровізації та інтеграції кіберфізичних систем. Це особливо актуально для таких галузей, як машинобудування, харчова, хімічна промисловість та металургія.

В Україні вже реалізуються перші проекти зі створення індустріальних парків та високотехнологічних виробничих майданчиків, де застосовуються автоматизовані системи управління виробництвом, роботизовані лінії, сенсорні мережі та цифрові платформи. Серед прикладів [21]:

- IT-Enterprise – впроваджує рішення для автоматизації виробничих і бізнес-процесів та інтеграції IoT-рішень у підприємства;
- VOJEXT – використовує робототехніку та автоматизовані системи управління на виробництві;
- Технопарк “Індустрія 4.0” у Харкові – підтримує стартапи та малий бізнес, що розробляють інноваційні промислові рішення.

Застосування технологій Індустрії 4.0 дозволяє оптимізувати ресурсоспоживання, зменшити витрати та підвищити якість продукції завдяки впровадженню систем аналітики великих даних (Big Data), хмарних обчислень і сенсорних мереж для моніторингу виробничих процесів.

Узагальнення ключових підходів провідних країн світу до підвищення конкурентоспроможності та можливостей їхнього впровадження в Україні наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Зарубіжний досвід підвищення конкурентоспроможності та можливості його впровадження в Україні

Країна	Основні підходи до підвищення конкурентоспроможності	Приклади компаній	Можливості імплементації в Україні
Німеччина	Індустрія 4.0, цифровізація виробництва	Siemens, Bosch	створення індустріальних парків, впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, розвиток цифрових платформ для інтеграції виробничих процесів.
Японія	Кайдзен, TQM (тотальне управління якістю)	Toyota, Sony	адаптація концепції кайдзен на малих і середніх підприємствах, впровадження систем безперервного вдосконалення якості та зниження витрат у виробництві й послугах.
Таїланд	Індустрія 4.0, цифровізація виробничих процесів, MES-системи	Great Wall Motor (GWM)	впровадження автоматизації на автомобільних та машинобудівних підприємствах, інтеграція MES та цифрових двійників для оптимізації виробництва
США	Диджиталізація бізнесу, стартап-екосистеми, Big Data-аналітика	Amazon, Google	підтримка розвитку ІТ-сектору та стартапів, створення національних цифрових платформ для бізнесу, впровадження Big Data для прогнозування попиту та управління ресурсами.
В'єтнам	5G-зв'язок, цифрові двійники, машинний зір, доповнена реальність	Pegatron, Viettel	використання цифрових двійників, AR та AI для віддаленого контролю та оптимізації виробничих процесів, підвищення точності і швидкості виробництва

Примітка. Складено за [17-21].

Варто зазначити, що імплементація цих підходів потребує подолання низки бар'єрів, зокрема недостатньої цифрової інфраструктури, дефіциту кваліфікованих кадрів та нестабільного інвестиційного клімату. Однак при

належній координації зусиль держави, бізнесу та науки ці виклики можуть бути подолані.

Таким чином, зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підтверджує доцільність комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, організаційні зміни та державну політику. Українські підприємства мають значний потенціал для використання цих практик з метою підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ»

2.1. Аналіз стану компанії та її організаційно-економічна характеристика

ТОВ «Воля-Кабель» — один із провідних операторів кабельного телебачення та інтернет-послуг в Україні. Підприємство працює на ринку телекомунікацій із початку 2000-х років, поступово сформувавши стійкі позиції у низці регіонів країни. Юридична адреса товариства — м. Київ, вул. Р. Рейгана, 24 [22]. Згідно з відомостями Єдиного державного реєстру юридичних осіб, розмір статутного капіталу компанії перевищує 24 млн. грн., а її керівником виступає Михайло Васильович Шелемба [23]. Серед засновників фірми — три юридичні особи: ТОВ «Київські телекомунікаційні мережі» (КТМ) та ТОВ «Телесвіт», які володіють приблизно рівними частками (+/- 50 % кожне), а також ТОВ «Віа Медіа», частка якого становить менше 0,01 % статутного капіталу (близько 500 дол. США) [24–25].

Основним видом діяльності підприємства є надання послуг у сфері проводового електров'язку, хоча фактично компанія охоплює ширший спектр цифрових сервісів. Згідно з представленими даними скорингової оцінки компанії, як суб'єкта малого та середнього бізнесу, ТОВ «Воля-Кабель» отримало скоринговий бал 201, що відповідає високому рівню надійності та засвідчує низький рівень кредитного ризику (Додаток А) [24]. Такий показник дозволяє розглядати компанію як стабільного партнера у фінансових і ділових відносинах.

Крім того, аналіз судової історії компанії, дає змогу зробити висновки про наявність або відсутність правових ризиків у діяльності ТОВ «Воля-Кабель», що також є важливим аспектом комплексної оцінки підприємства (Додаток А) [24].

«Воля» — один із провідних операторів телекомунікаційних послуг в Україні, який забезпечує доступ до інтернету, цифрового телебачення та інших

інноваційних сервісів. Компанія працює на ринку вже понад 20 років, залишаючись одним із лідерів у галузі завдяки впровадженню сучасних технологій, клієнтоорієнтованому підходу та широкому спектру послуг. Офіційно «Воля» була заснована у 2002 р., проте її витоки сягають ще 1999 р., коли американська інвестиційна компанія SigmaBlezyer розпочала масштабний процес консолідації локальних провайдерів кабельного телебачення у м. Києві. Першими було об'єднано такі компанії, як «Київтелемонтаж» і «ІнтерВідеоКиїв», які вже тоді обслуговували понад 200 тис. абонентів, створивши потужну основу для формування нового національного «гравця».

Основною метою консолідації було створення єдиної компанії, здатної забезпечити стандартизовані послуги високої якості. На той час український телекомунікаційний ринок був фрагментованим: невеликі місцеві провайдери працювали із застарілим обладнанням, водночас рівень якості послуг залишався незадовільним. SigmaBlezyer залучила інвестиції для модернізації мереж, впровадження сучасних технологій і створення конкурентоспроможного бренду.

Вже з перших років своєї роботи «Воля» активно інвестувала у розвиток інфраструктури: модернізувала кабельні мережі, оновлювала обладнання, впроваджувала нові послуги, які раніше були відсутні на українському ринку, включно з інтерактивними форматами телебачення, платними переглядами та інтеграцією цифрових платформ. Важливими інноваціями стали єдині тарифні плани, автоматизація обслуговування клієнтів і запуск гарячої лінії — кроки, що підвищили рівень сервісу та стали новим стандартом для галузі.

Протягом останніх років ТОВ «Воля-Кабель» продовжує активно розвиватися. Основними напрямками її діяльності є надання послуг кабельного та цифрового телебачення, високошвидкісного доступу до інтернету, комбінованих пакетів (TV + Internet), сервісів OTT (Over-the-top), хмарних рішень, а також інфраструктурних рішень для бізнесу. Компанія також реалізує продукти для домашнього використання, такі як інтерактивне телебачення, мобільні додатки для перегляду телеканалів і контенту на вимогу.

ТОВ «Воля-Кабель» обслуговує абонентів у більш ніж 20 містах України, забезпечуючи покриття в регіонах, де традиційні провайдери мають слабку присутність (Додаток Б). Компанія будує свою мережу на основі гібридно-волоконно-коаксіальної технології (HFC), що дозволяє забезпечити високу пропускну здатність та стабільну якість послуг [25-26]. За рахунок модернізації технічної інфраструктури, компанія змогла підвищити якість обслуговування та запропонувати своїм клієнтам стабільний інтернет зі швидкістю до 1000 Мбіт/с.

В діяльності компанії варто відзначити кілька ключових етапів. У 2002 році «Воля» вперше представила цифрове телебачення під брендом «Воля ПреміумТБ», а також почала надавати інтернет-послуги під брендом «Воля Broadband». Важливим технологічним проривом стало впровадження стандарту DOCSIS 1.0, що підвищив якість передавання даних. У 2006 році було завершено масштабну модернізацію інфраструктури, яка дозволила розширити спектр послуг і покращити якість трансляції [26].

Новим етапом став 2021 рік, коли «Датагруп» завершила підписання угоди про придбання 100 % групи компаній Volia [27]. Ця угода була підтримана Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), який надав фінансування в розмірі 65 млн. доларів США — найбільша позика ЄБРР у вітчизняному секторі телекомунікацій, медіа й технологій. Наразі 96 % акцій «Датагруп» належать фонду Horizon Capital, інші — генеральному директору компанії [27]. Об'єднання мережевої інфраструктури дозволило створити потужний телекомунікаційний альянс, здатний обслуговувати широку аудиторію — від приватних абонентів до корпоративних клієнтів. Загальну історію розвитку компанії наведено в Додатку Г [26; 28; 29].

Організаційна структура компанії є функціональною та передбачає розподіл на основні відділи: комерційний, технічний, фінансовий, юридичний, служба підтримки клієнтів та HR-відділ (Додаток В). Така модель управління дозволяє ефективно координувати діяльність структурних підрозділів та оперативно реагувати на зміни ринку. Комерційна служба займається формуванням пакету послуг, аналізом попиту та продажами, технічний відділ —

обслуговуванням мережі та впровадженням нових технологій, юридичний відділ — супроводом господарської діяльності, а HR-відділ — підбором персоналу та навчанням кадрів.









Водночас, у період 2023–поч. 2024 року в діяльності компанії почали простежуватись ознаки погіршення фінансового стану. Згідно з даними аналітичних платформ Opendatabot, YouControl та Clarity Project дохід ТОВ «Воля-Кабель» у 2023 році склав понад 1,9 млрд. грн., але вже у 2024 році зменшився до близько 1,6 млрд. грн. (табл. 2.1) [30].

Основною причиною зниження доходів стало поступове скорочення частки традиційних кабельних послуг у структурі прибутку компанії, а також зростання конкуренції з боку мобільних операторів та OTT-платформ (Netflix, Megogo, YouTube, Sweet.TV тощо).

Детальніші дані наведено у Додатку Д.

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТОВ «Воля-Кабель» за 2020-2024 роки, тис. грн.

Показник	Діаграма	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу		-	153	141	115	110
Дохід		2 020 424	2 057 306	1 935 690	1 911 457	1 604 264
Чистий прибуток		-	-89 881	182 879	183 160	-93 615
Активи		319 898	419 799	414 297	462 201	298 871
Гроші та їх еквіваленти		61 031	148 272	255 058	236 485	40 861
Довгострокові зобов'язання		-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання		451 613	719 093	530 879	577 797	508 104
Власний капітал		-131 715	-299 294	-116 582	-115 596	-209 233

Примітка. [30].

У період 2020–2024 років діяльність ТОВ «Воля-Кабель» відзначалася

мінливою динамікою ключових фінансових показників. Протягом аналізованого проміжку чисельність персоналу скоротилася з 153 осіб (2021 р.) до 110 (2024 р.), що свідчить про здійснення політики оптимізації витрат та перегляд масштабів операційної діяльності [22].

Фінансові результати компанії демонстрували загальну тенденцію до зменшення доходів — з 2 020 424 тис. грн. у 2020 році до 1 604 264 тис. грн. у 2024 році. Після збиткового 2021 року (–89 881 тис. грн.) підприємству вдалося забезпечити позитивний фінансовий результат у 2022–2023 рр., однак у 2024 році знову зафіксовано від’ємне сальдо прибутку (–93 615 тис. грн.), що свідчить про нестійку операційну ефективність [30].

Активи підприємства поступово збільшувалися до 2023 року (462 201 тис. грн.), проте вже у 2024 році їхній обсяг скоротився до 298 871 тис. грн., що, ймовірно, зумовлено скороченням інвестицій та зменшенням обсягів оборотних коштів. Рівень ліквідності також знизився через різке падіння залишків грошових ресурсів: з 236 485 тис. грн. у 2023 р. до 40 861 тис. грн. у 2024 р. [30].

Хоча поточні зобов’язання наприкінці періоду скоротилися до 508 104 тис. грн., що частково поліпшило платоспроможність, власний капітал залишався від’ємним (–209 233 тис. грн. у 2024 р.). Це свідчить про накопичення збитків і фінансову нестабільність [30].

Отже, фінансовий стан ТОВ «Воля-Кабель» загалом можна визначити як нестабільний, із наявними ризиками ліквідності та низькою рентабельністю. Для забезпечення довгострокового розвитку підприємству доцільно посилити контроль за витратами, наростити власний капітал і підвищити ефективність основної діяльності.

У період 2020–2023 рр. спостерігалось зростання загальної вартості активів, що свідчить про поступове розширення бізнесу. Найвищі темпи приросту зафіксовано у 2021 році (+30,2 %), тоді як у 2022 році баланс незначно скоротився (–1,3 %). Пікове значення активів спостерігалось у 2023 році (462 201 тис. грн.), після чого у 2024 році їхній обсяг зменшився майже на третину (–35,4 %), що вказує на погіршення фінансової стійкості [30].

Загалом аналіз динаміки пасивів ТОВ «Воля-Кабель» за 2019–2024 роки та 2025 рік (оціночні дані) демонструє поступове покращення фінансової ситуації. З одного боку, підприємству вдалося зменшити непокріті збитки та стабілізувати поточні зобов'язання, що свідчить про зростання ефективності управління фінансами та загальну платоспроможність. З іншого боку, збереження від'ємного власного капіталу впродовж усіх аналізованих років вказує на те, що підприємство потребує подальших структурних змін і прибуткової стратегії для досягнення стійкої фінансової стабільності та інвестиційної привабливості.

Варто зазначити, що покращення показників у 2025 році значною мірою пов'язане з входженням компанії до групи DVL, що забезпечило додаткові фінансові ресурси, управлінську підтримку та сприяло зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Зміна обсягу пасивів ТОВ «Воля-Кабель» у 2019–2025 роках, *тис. грн.*

Стаття	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (оціночні дані)	Абсолют. відхил.	Відхил., %
I. Власний капітал									
Статутний капітал	24 821	24 821	24 821	24 821	24 821	24 821	24 821	0	0
Додатковий капітал	2 251	2 251	2 251	2 251	2 251	2 251	2 251	0	0
Резервний капітал	6 205	6 205	6 205	6 205	6 205	6 205	6 205	0	0
Нерозподілений фінрезультат (прибуток/збиток)	-60 066	-165 684	-333 084	-150 205	-149 045	-242 660	-200 000	-182 594	303
Разом по розділу I	-26 789	-132 407	-299 294	-116 928	-115 768	-209 383	-190 000	-182 594	681
II. Довгострокові зобов'язання та цільові кошти	-	-	-	-	-	-	-	-	-
III. Короткострокові зобов'язання									
Поточна заборгованість перед постачальниками	234 749	310 041	570 746	381 730	366 743	288 520	200 000	53 771	22,9
Розрахунки з бюджетом	8 662	9 211	2 676	3 397	4 000	4 267	-	-4 395	-50,74

Продовження таблиці 2.2

Розрахунки з оплати праці	44	1	18	7	–	11	–	-33	-75
Інші короткострокові зобов'язання	204	318	11 591	64	6 399	184	-	-20	-9,8
Разом по розділу III	243 659	319 571	585 031	385 198	377 142	292 982	-	49 323	20,24
Баланс	325 271	319 898	419 799	414 297	462 201	298 871	-	-26 400	-8,12

Примітка. Складено за [22; 23; 30].

Аналіз фінансової стійкості підприємства є ключовим елементом комплексної оцінки його платоспроможності та ефективності управління ресурсами. Для ТОВ «Воля-Кабель» розгляд динаміки показників за 2020–2025 рр. дозволяє простежити основні тенденції у формуванні капіталу та визначити вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на його структуру.

Згідно таблиць 2.3 та 2.4 упродовж 2020–2024 рр. коефіцієнт автономії залишався від'ємним (від $-0,41$ до $-0,70$), що відображає перевагу залучених коштів над власними. Водночас незначне скорочення розриву у 2024 р. ($-0,01$) свідчить про поступове вирівнювання співвідношення джерел фінансування та стабілізацію капіталу компанії.

Показники ліквідності демонстрували позитивну тенденцію: коефіцієнт поточної ліквідності зріс на $0,13$, швидкої — на $0,13$, а абсолютної — на $0,21$. Такі зміни відображають посилення здатності підприємства виконувати короткострокові зобов'язання і підтримувати необхідний рівень грошових ресурсів, що є передумовою стійкої операційної діяльності.

Параметри фінансової стабільності, зокрема коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом ($+0,02$) і коефіцієнт заборгованості ($-0,01$), залишалися практично незмінними, що свідчить про контрольованість боргового навантаження та помірний ризик фінансової залежності.

Загалом протягом 2020–2024 рр. підприємство поступово зміцнювало свою ліквідність і внутрішню стійкість, хоча й продовжувало значною мірою спиратися на позикові ресурси.

Особливе значення має 2025 рік (оціночні дані), коли компанія увійшла до групи DVL, що позначило новий етап її розвитку. У цей період показники платоспроможності збереглися на відносно високому рівні: коефіцієнт поточної ліквідності становив 0,65, швидкої — 0,55, абсолютної — 0,35. Такі результати свідчать про достатню гнучкість фінансової системи підприємства.

Водночас коефіцієнт автономії (-0,40) і коефіцієнт заборгованості (1,40) підтверджують збереження стабільної структури фінансування, а незначне зростання показника покриття необоротних активів (+0,02) засвідчує спроможність компанії самостійно забезпечувати інвестиційні та виробничі потреби.

Інтеграція у групу DVL разом із покращенням ліквідності та структурною рівновагою капіталу свідчить про підвищення фінансової витривалості підприємства, створюючи підґрунтя для подальшого зменшення боргових ризиків і підвищення ефективності управління фінансовими потоками.

Таблиця 2.3

Зміни у фінансовій стабільності ТОВ «Воля-Кабель» у 2020–2025 рр.

(узагальнені дані)

Фінансовий індикатор	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (оціночні дані)
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,52	0,47	0,68	0,67	0,40	0,65
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,21	0,48	0,41	0,08	0,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,42	0,40	0,60	0,61	0,32	0,55
Коефіцієнт автономії	-0,41	-0,71	-0,28	-0,25	-0,70	-0,40
Рентабельність активів (ROA)	-	-0,21	0,44	0,4	-0,31	0,15
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-	0,42	-0,88	-1,58	0,58	0,80
Чиста маржа	-	-0,04	0,09	0,10	-0,06	0,05
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-1,52	-3,69	-2,21	-1,52	-2,16	-1,5
Коефіцієнт заборгованості	1,41	1,71	1,28	1,25	1,70	1,40

Примітка. Складено за [30].

Таблиця 2.4

Ключові зміни у показниках (2025 рік - оціночні дані - відносно 2019)

Фінансовий індикатор	Абсолютне відхилення	Тенденція
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,13	спостерігається підвищення поточної ліквідності, що свідчить про зростання здатності підприємства оперативно покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,21	позитивна динаміка свідчить про здатність підприємства швидко мобілізувати ресурси для виконання поточних фінансових зобов'язань.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,13	покращення ліквідності без врахування запасів, компанія швидше може покрити короткострокові зобов'язання.
Коефіцієнт автономії	-0,01	незначне зменшення частки власного капіталу; структура фінансування залишається стабільною.
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,02	мало зміни, власний капітал майже повністю покриває необоротні активи, структура капіталу стабільна.
Коефіцієнт заборгованості	-0,01	незначне зменшення боргового навантаження; компанія підтримує стабільний рівень заборгованості.

Примітка. Складено за [30].

Після придбання ТОВ «Воля-Кабель» та інтеграції з компанією Datagroup формувалася об'єднана група підприємств, що вимагала оцінки фінансової стабільності вже на рівні консолідованої структури. Як видно з рис. 2.1, у 2024 році спостерігається зниження інтегрального показника фінансової стійкості компаній (коефіцієнт фінансової стійкості) з 0,63 до 0,57, тобто на 9,5% порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить про зменшення здатності на той час уже об'єднаної групи підприємств підтримувати необхідний рівень інвестицій та ефективно управляти фінансовими ризиками. Зниження показника нижче мінімально допустимого рівня вказує на послаблення фінансової стабільності компаній, що додатково ускладнювало процес інтеграції та модернізації організаційних процесів.

В умовах такої фінансової напруженості особливо ускладнювалися координація інвестиційних проектів та впровадження заходів із модернізації телеком-інфраструктури. Крім того, необхідність одночасного управління кількома окремими структурами, що мали власні фінансові та HR-системи,

створювала додаткове навантаження на керівний апарат об'єднаної групи. Це підкреслює важливість подальшої стандартизації процесів управління та зміцнення фінансової дисципліни для забезпечення стабільного розвитку компанії.

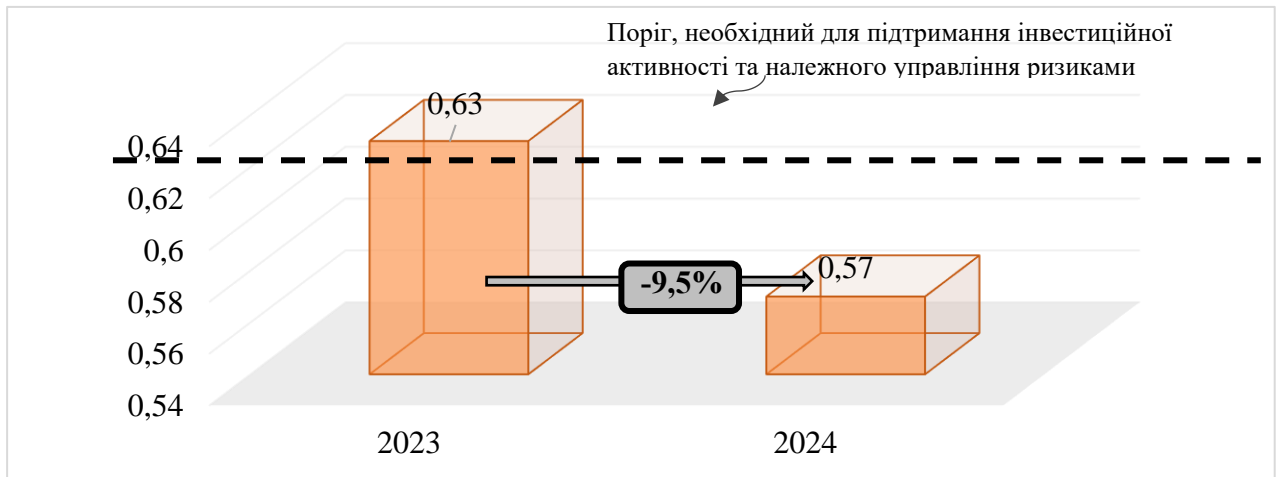


Рис. 2.1. Динаміка інтегрального показника фінансової стійкості «Датагруп-Volia» у 2023–2024 роках (узагальнені дані)

Примітка. Побудовано автором за [30-31].

Крім цього, частина телеком-інфраструктури потребувала оновлення, особливо в регіонах, де мережа ще не була переведена на сучасне оптоволокно. В умовах енергетичної нестабільності, зростання витрат на обслуговування, часті перебої з електропостачанням та тиску з боку конкурентів, компанія зіткнулася з необхідністю адаптувати свою стратегію. Незважаючи на реалізацію заходів із модернізації, впровадження резервних джерел живлення, покращення сервісу, компанія потребувала додаткових інвестицій та перегляду організаційної моделі.

У цей же період значним викликом залишалася складна організаційна структура компаній: понад 2000 співробітників, два паралельні рівні управління, більше 450 магазинів по країні, три окремі HR-системи та різні підходи до оплати праці та преміювання. Така організаційна розгалуженість ускладнювала централізоване управління персоналом, уповільнювала реагування на зміни ринку й призводила до надмірних адміністративних витрат.

Таким чином, у 2024 році керівництво компаній опинилося перед стратегічним вибором: або продовжувати роботу в умовах зниження прибутковості, або шукати партнера, здатного забезпечити капітал, експертизу та синергію. Це стало передумовою для участі у великому телекомунікаційному об'єднанні, яке відбулося у вересні 2024 року — створенні групи компаній DVL у результаті придбання компаній Volia (у тому числі «Воля-Кабель»), Datagroup та lifecell міжнародним інвестором NJJ Holding (Додаток Г) [26; 28-29].

У вересні 2024 року французький інвестор Ксав'є Ньель, засновник міжнародної інвестиційної групи NJJ Holding, здійснив стратегічну угоду, в результаті якої було придбано ключових гравців українського телекомунікаційного ринку — Volia (у тому числі «Воля-Кабель»), Datagroup та lifecell. На основі цих активів сформовано нову консолідовану телекомунікаційну групу — DVL. Це стало найбільшим об'єднанням у галузі зв'язку за час незалежності України [32]. Об'єднання відкрило нові можливості для розвитку телекомунікаційних сервісів, зокрема впровадження інноваційних технологій та розширення спектру послуг для клієнтів (табл. 2.5). Очікується, що завдяки синергії та спільному використанню ресурсів група зможе значно підвищити ефективність роботи та конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.5

Учасники групи DVL

Компанія	Основна діяльність	Вклад у групу DVL
Datagroup	B2B-послуги: корпоративні мережі, дата-центри, VPN, кібербезпека, домашній інтернет	Інфраструктурна база, корпоративні сервіси, доповнення до B2C Volia + lifecell
Volia	B2C-послуги: кабельне ТБ, домашній інтернет	B2C-масовий сегмент, доповнює B2B-інфраструктуру DVL
lifecell	Мобільний зв'язок (2G–4G), цифрові сервіси	Мобільний сегмент, додає масовий доступ до DVL-послуг

Примітка. Складено за [26; 28-29].

Подія об'єднання є яскравим прикладом масштабної телекомунікаційної імперії Ксав'є Ньеля, яка охоплює значну частину світового ринку (рис. 2.2). Успішне злиття в Україні стало частиною ширшої геостратегії NJJ Holding, яка

включає присутність у кількох країнах світу через дочірні структури та значні інвестиції.

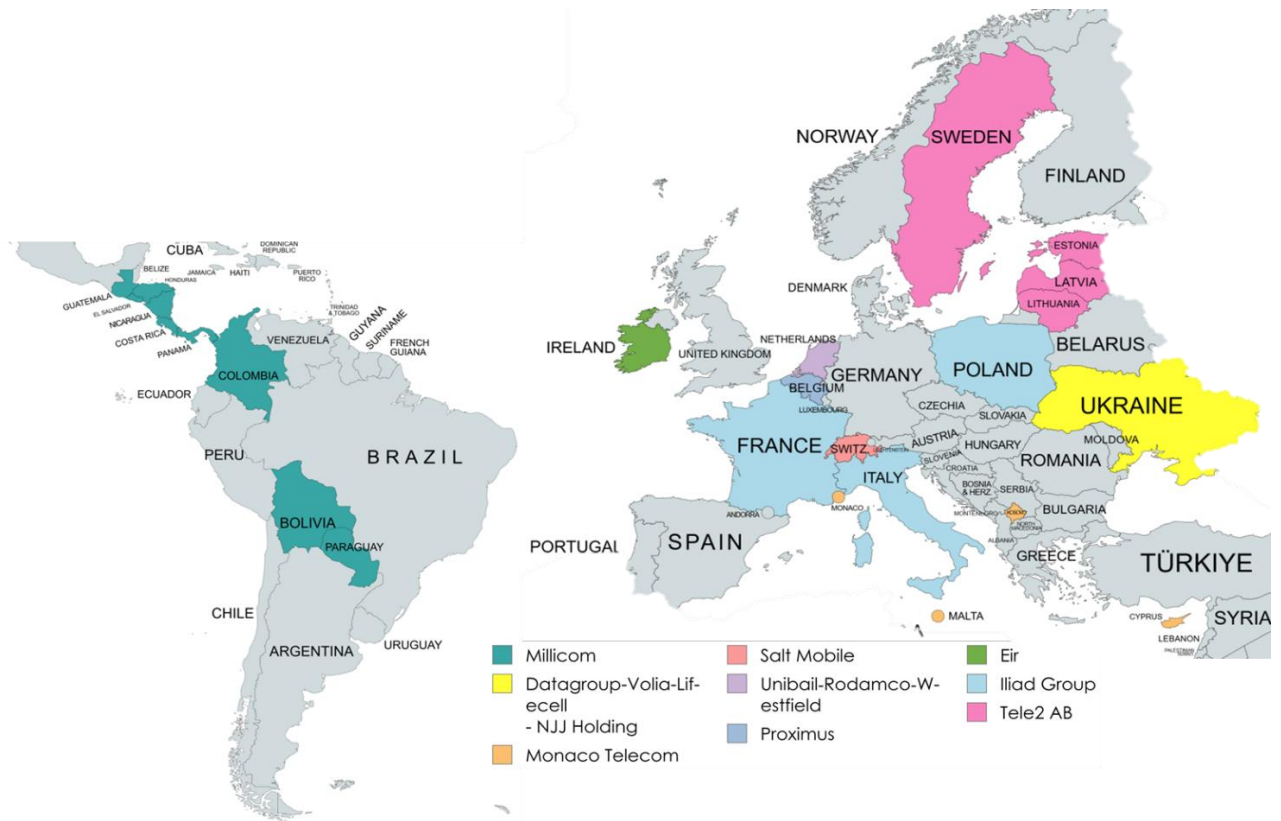


Рис. 2.2. Географія операцій телекомунікаційних активів NJJ Holding та пов'язаних структур бізнес-імперії Ксав'є Ніеля

Примітка. Побудовано автором за [33-35].

Об'єднання компаній стало важливим фактором у покращенні фінансових результатів, що проявилось, зокрема, у загальному підвищенні ефективності управлінських та операційних процесів. Завдяки інтеграції окремих функцій та оптимізації процесів виник потенційний синергетичний ефект, який міг сприяти скороченню витрат і підвищенню продуктивності. Наприклад, перегляд існуючих контрактів та узгодження операційних процедур дозволили зменшити дублювання певних витрат і спростити організаційні процеси. Також об'єднання компаній створило можливості для більш ефективного використання ресурсів, зокрема в логістиці та енергоспоживанні, завдяки оптимізації процесів та об'єднанню окремих активів (рис. 2.3).

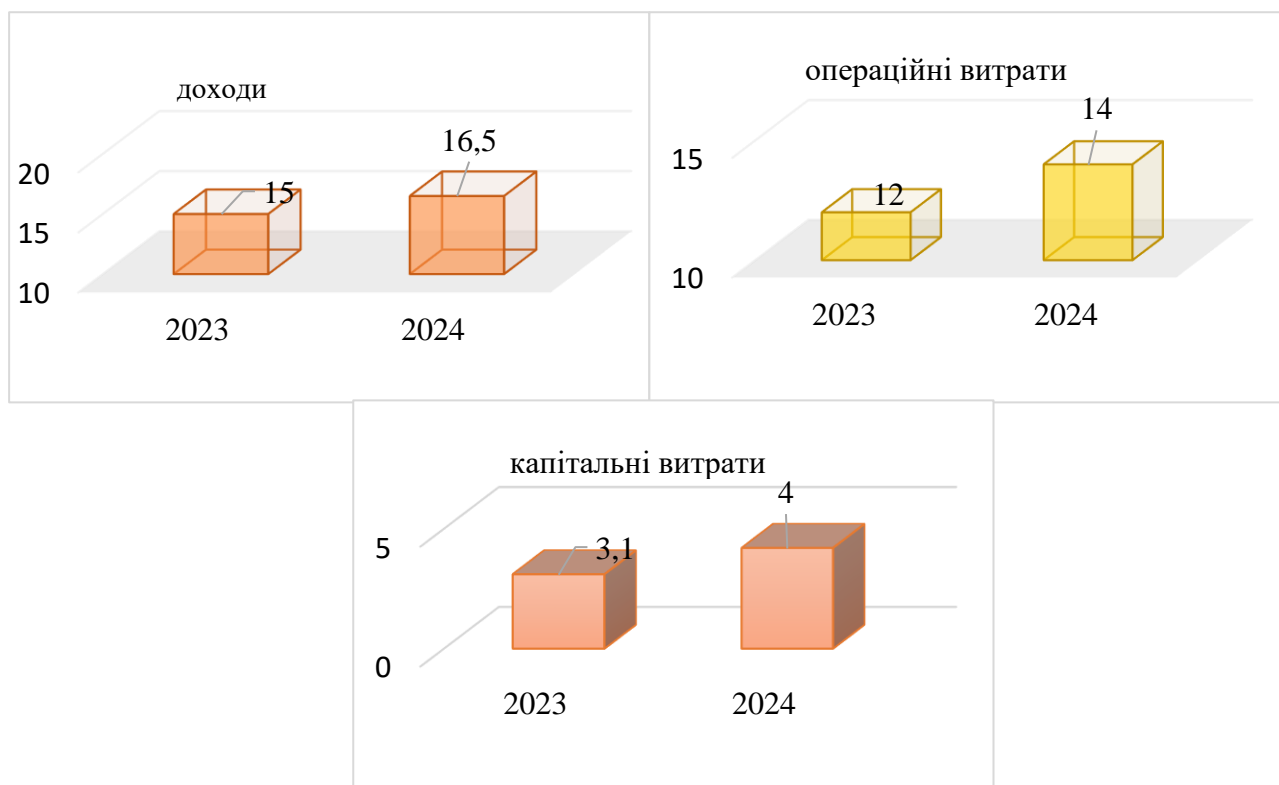


Рис. 2.3. Динаміка капітальних витрат, операційних витрат і грошового потоку після об'єднання компаній (узагальнені дані), млрд. грн.

Примітка. Побудовано автором за [30-31; 36].

Паралельно в процесі інтеграції спостерігалася динаміка ключових організаційних показників: чисельність персоналу компаній змінювалася у межах оптимізації структури управління (рис. 2.4), що дозволяло більш раціонально розподіляти обов'язки та підвищувати ефективність роботи підрозділів. Середня заробітна плата та виплати демонстрували стабілізацію та поступову стандартизацію системи винагород у рамках об'єднаної групи (рис. 2.5), що сприяло формуванню більш прозорих і прогнозованих умов для персоналу. Одночасно проводилися заходи з вдосконалення внутрішніх процесів та процедур, які сприяли підвищенню узгодженості управлінських рішень і оптимізації ресурсів. Така комплексна трансформація фінансової та операційної діяльності забезпечила більш ефективне управління ресурсами та створила передумови для подальшого розвитку групи DVL, а також підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

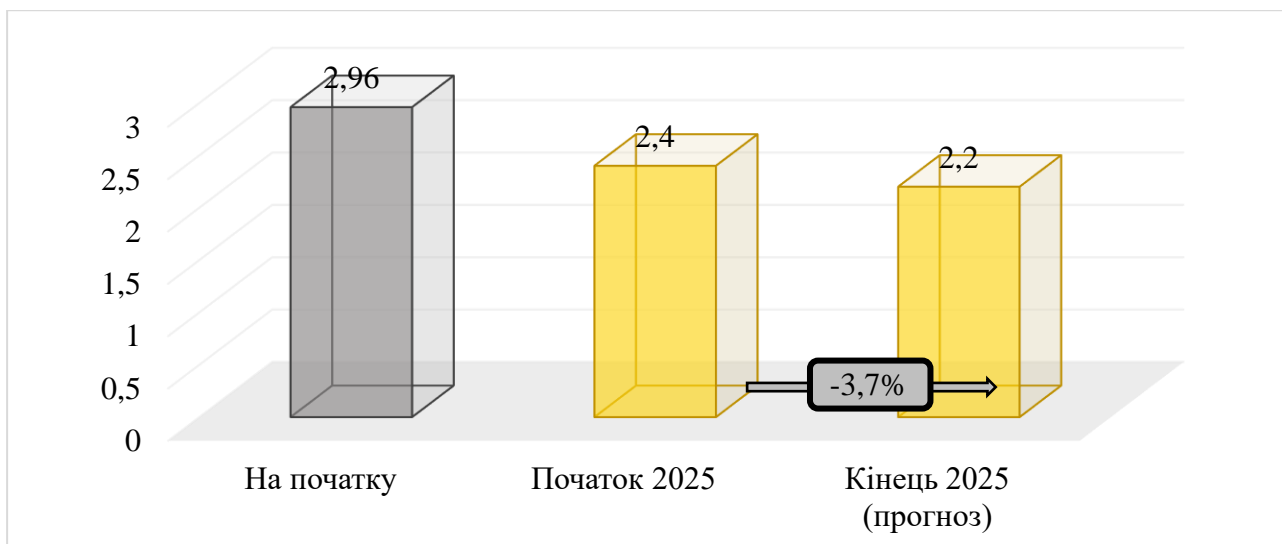


Рис. 2.4. Динаміка чисельності персоналу компаній у процесі інтеграції до групи DVL (узагальнені дані), вересень 2024 – кінець 2025 р., тис. осіб

Примітка. Побудовано автором за [30-31; 36].

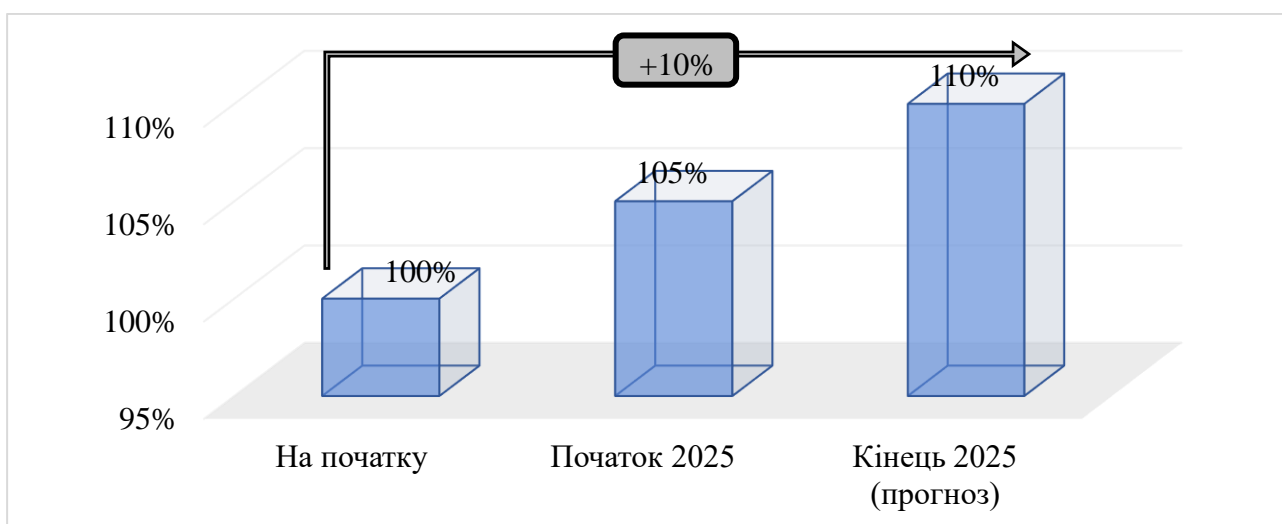


Рис. 2.5. Динаміка середньої заробітної плати та виплат у процесі інтеграції до групи DVL (узагальнені дані), вересень 2024 – кінець 2025 р., %

Примітка. Побудовано автором за [30-31; 36].

Протягом 2020–2024 років фінансові показники трьох ключових компаній групи DVL — Datagroup, lifecell та Volia — демонстрували різноманітні тенденції, що зумовлено особливостями розвитку кожного учасника групи. Важливо відзначити, що в 2024 році відбулося офіційне об'єднання компаній у межах групи DVL, що вплинуло на фінансові показники, зокрема на збільшення

активів і доходів, а також на тимчасову нестабільність у чистому прибутку через інтеграційні процеси.

Дохід ПрАТ «Датагруп» (як головна одиниця Datagroup) зростав до 2023 року, проте у 2024 році відбулося незначне зниження, що може свідчити про корекцію ринкових позицій. Чистий прибуток компанії знизився у 2024 році, досягнувши від'ємного значення, що вказує на тимчасові труднощі у прибутковості. Активи підприємства коливалися протягом періоду, демонструючи певну нестабільність, тоді як зобов'язання залишалися на порівняно низькому рівні.

ТОВ «Лайфселл» (як головна одиниця lifecell) відзначилося стабільним зростанням доходу протягом усього періоду, що свідчить про розширення бізнесу та збільшення ринкової частки. Чистий прибуток компанії зазнав значних коливань, однак у 2023-2024 роках досяг найвищих значень, що засвідчує підвищення ефективності операційної діяльності. Активи компанії стабільно зростали, підкреслюючи розвиток інфраструктури та збільшення інвестиційних ресурсів. Зобов'язання ТОВ «Лайфселл» демонстрували тенденцію до зниження в останні роки, що може свідчити про покращення фінансової дисципліни та управління боргами.

ТОВ «Воля-Кабель» (як головна одиниця Volia) характеризується менш стабільною динамікою доходів, із зниженням у 2024 році та відновленням у 2025. Чистий прибуток компанії був мінливим, з від'ємними показниками у 2020 та 2024 роках, але із позитивним трендом у 2023 та 2025 роках (див. табл. 2.1). Активи підприємства коливалися, що відображає виклики у підтриманні стабільної матеріальної бази. Зобов'язання компанії мали тенденцію до зменшення в останні роки, що є позитивним сигналом щодо управління фінансовими зобов'язаннями.

Загалом аналіз фінансових показників цих трьох компаній свідчить про різні стратегії розвитку та рівні фінансової стійкості в межах групи DVL. Різниця в динаміці прибутковості та активів вказує на різні виклики та можливості, які стоять перед кожною компанією. Для забезпечення подальшого зростання та

покращення фінансової стійкості доцільним є поглиблений аналіз та оптимізація управління ресурсами на рівні всієї групи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Фінансові показники групи DVL у 2020–2024 роки, млн. грн.

Компанія Показник	2020	2021	2022	2023	2024
ПрАТ "Датагруп" (частина Datagroup)					
Кількість персоналу	-	1 451	2 319	1 860	1 835
Дохід (тис. грн.)	1 285 317	1 374 015	1 204 752	1 561 840	1 636 458
Чистий прибуток (тис. грн.)	187 517	164 941	-102 951	132 187	-15 515
Активи (тис. грн.)	1 590 149	3 103 123	3 727 763	3 563 041	2 073 259
Зобов'язання (тис. грн.)	849 273	2 395 418	2 701 835	2 407 897	935 197
ТОВ "Лайфселл" (частина lifecell)					
Кількість персоналу	-	825	814	927	1 024
Дохід (тис. грн.)	6 835 816	8 482 687	9 411 748	11 712 123	13 352 771
Чистий прибуток (тис. грн.)	2 588 662	610 855	972 269	2 567 707	2 402 114
Активи (тис. грн.)	16 669 389	17 485 162	18 930 989	21 719 269	19 949 706
Зобов'язання (тис. грн.)	9 996 605	9 201 523	9 675 081	9 895 654	7 818 477
ТОВ "Воля-Кабель" (частина Volia)					
Кількість персоналу	-	153	141	115	110
Дохід (тис. грн.)	2 020 424	2 057 306	1 935 690	1 911 457	1 604 264
Чистий прибуток (тис. грн.)	-	-89 881	182 879	183 160	-93 615
Активи (тис. грн.)	319 898	419 799	414 297	462 201	298 871
Зобов'язання (тис. грн.)	451 613	719 093	530 879	577 797	508 104

Примітка. Складено за [30-31; 36].

Фінансовий аналіз діяльності трьох ключових компаній, що увійшли до складу групи DVL, свідчить про наявність різних стратегічних підходів і рівнів фінансової стабільності до моменту об'єднання у 2024 році. Попри окремі коливання доходів, прибутковості та активів, об'єднання сприяло формуванню потужної телекомунікаційної групи з високим потенціалом до синергії та оптимізації. Інтеграційні процеси призвели до тимчасових фінансових викликів, особливо у сфері прибутковості, проте загальна тенденція демонструє позитивну динаміку, зокрема в частині зростання активів і зменшення зобов'язань. Надалі доцільним є продовження роботи над уніфікацією управлінських підходів і підвищенням ефективності використання ресурсів на рівні всієї групи [37].

Протягом першого року після об'єднання групи DVL (Датагруп–Volia–lifecell) компанії реалізували низку ключових проєктів, спрямованих на

модернізацію мереж, підвищення енергостійкості та запуск нових сервісів для абонентів. Основний внесок у динаміку розвитку забезпечив мобільний оператор lifecell: у першому півріччі 2025 року його прибутковість зросла на 30 % порівняно з другим півріччям 2024 року завдяки збільшенню доходів від базових послуг, оптимізації витрат та успішній кампанії перенесення номерів (MNP), яка залучила понад 200 тис. нових користувачів [37].

Активна база lifecell залишалася на рівні 9,6 млн. абонентів, а середній дохід на одного користувача (ARPU) зріс на 11,6 % рік до року, досягнувши 132,8 грн. Маржа EBITDA компанії підвищилася на 7 п.п., досягнувши 58,4 % у другому кварталі 2025 року, що стало наслідком підвищення продуктивності та інтеграції інфраструктури всіх компаній групи [37]. 450 базових станцій lifecell було підключено до високошвидкісної оптоволоконної мережі «Датагруп» із пропускною здатністю до 10 Гбіт/с на станцію; до кінця 2025 року планувалося охопити 800 станцій. У більшості регіонів ширина смуги для 4G у діапазоні 2100 МГц була розширена з 10 до 15 МГц, що дозволило підвищити середню швидкість мобільного інтернету приблизно на 30 % [37].

У Києві завершено комплексну модернізацію мережі lifecell: оновлено понад 700 базових станцій, що забезпечило збільшення покриття на 23 %, зростання швидкості завантаження даних на 29 % та зниження затримки сигналу на 58 %. GPON-мережа Volia протягом першого року роботи надала високошвидкісний інтернет понад 346 тис. квартир, а до кінця 2025 року планувалося охопити 60 % квартир у містах модернізації [37].

Енергостійкість мобільної мережі також значно підвищено: закуплено 48 тис. літєвих акумуляторів (48V, 100 Ah), з яких понад 43 тис. вже встановлено, що дозволяє підтримувати роботу базових станцій до 10 годин під час відключень електроенергії [37]. Важливим кроком у створенні єдиної екосистеми DVL стало впровадження конвергентних тарифів «Лайфсет» та запуск послуги «Домашній інтернет lifecell», що дозволяє абонентам поєднувати телебачення, мобільний та фіксований інтернет, а також активно реалізовувати

соціальні ініціативи, підтримавши громадян України на суму понад 483 млн. грн. [37].

Фінансові результати ТОВ «Воля-Кабель» свідчать про поступове зміцнення позицій компанії завдяки модернізації мереж, розширенню цифрових сервісів і підвищенню ефективності управління ресурсами. Реалізація інноваційних проєктів, спрямованих на розвиток оптичної інфраструктури та вдосконалення клієнтських сервісів, створює основу для подальшого зростання прибутковості та капіталізації підприємства.

У межах стратегічного управління прогнозування ринкової вартості підприємства набуває особливого значення, адже воно дозволяє своєчасно оцінити, як технологічні інновації, зміни в організаційній структурі чи зовнішньому середовищі можуть впливати на подальшу стабільність бізнесу.

Ринкова оцінка компанії формується не лише на основі поточних фінансових результатів, а й залежить від її інвестиційної активності, здатності реагувати на ринкові тенденції та рівня цифрової трансформації управлінських процесів. З метою визначення потенціалу зростання вартості ТОВ «Воля-Кабель» використано метод оцінки на основі дисконтованих грошових потоків (DCF). Його суть полягає у перерахунку майбутніх очікуваних надходжень у поточну вартість з урахуванням часової вартості грошей. Такий підхід дає можливість реалістично оцінити фінансові перспективи підприємства, розрахувати прогнозний рівень прибутковості та сформулювати орієнтири щодо зміни ринкової капіталізації в середньо- та довгостроковій перспективі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Прогнозована оцінка вартості ТОВ «Воля-Кабель» за методом дисконтованих грошових потоків

Показник	Звітний період					Прогнозний період			
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Фінансові результати									
Чистий дохід	202042 4	205736	193569 0	191145 7	219834 5	249867 4	279832 1	309812 3	339898 7
Інші операційні надходження	50825	59039	26524	64691	34657	44832	54917	64982	74924

Продовження таблиці 2.7

Витрати	1987051	2080023	1642827	1682876	1798432	1999674	2198745	2398876	2599783
Фінансовий результат від основної діяльності	86270	37554	319409	294182	434570	543832	653981	764229	874128
Чистий прибуток	82250	24907	342733	276442	349672	449865	549843	649734	749874
Балансові показники									
Необоротні активи	37520	26341	18641	5433	84674	94283	103982	113645	123298
Амортизаційні відрахування	118308	91750	87341	76098	89756	94326	99198	104376	109874
Оборотні активи	233177	338755	361561	386035	399874	449832	499785	549876	599874
Власний капітал	-131716	-299295	-116583	-115597	-89875	-69877	-49875	-29988	-9875
Позиковий капітал	451614	719094	530878	577798	599833	649875	699877	749833	799877
Валюта балансу	319899	419598	414298	462202	489875	539875	589877	639874	689876
Показники Cash-Flow									
Free Cash- Flow	68841	-182817	313538	236944	324876	424987	524876	624987	724986
Ставка дисконтування	13,5	13	12,5	12	11,5	11	10,5	10	9,5
Коефіцієнт дисконтування	0,88	0,89	0,89	0,89	0,9	0,9	0,91	0,91	0,92
Поточна (дисконтована) вартість грошових потоків, тис. грн.	270736	109058	387655	599167	689707	759751	829676	899820	969752

Примітка. Розраховано автором за [30].

Для оцінки орієнтовної ринкової вартості ТОВ «Воля-Кабель» застосовано метод капіталізації прибутку (табл. 2.8), який ґрунтується на перетворенні очікуваних доходів майбутніх періодів у їхню поточну вартість і дозволяє оцінити потенціал підприємства з урахуванням стабільності фінансових результатів та темпів зростання. Сутність методу полягає в тому, що вартість компанії формується на основі прогнозованих грошових потоків за умов відносно сталої динаміки доходів та прибутковості діяльності.

Таблиця 2.8

Прогноз вартості ТОВ «Воля-Кабель» методом капіталізації доходів

Звітний період					
Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Власний капітал, тис. грн.	-131 716	-299 295	-116 583	-115 597	-89 875
Позиковий капітал, тис. грн.	451 614	719 094	530 878	577 798	599 833
Чистий прибуток, тис. грн.	82 250	24 907	342 733	276 442	349 672
Середньозважена вартість капіталу, %	13,5	13	12,5	12	11,5
Вартість підприємства, тис. грн.	319 899	419 598	414 298	462 202	674 322
Прогнозований період					
Показник	2025	2026	2027	2028	
Власний капітал, тис. грн.	-69 877	-49 875	-29 988	-9 875	

Продовження таблиці 2.8

Позиковий капітал, тис. грн.	649 875	699 877	749 833	799 877	
Чистий прибуток, тис. грн.	449 865	549 843	649 734	749 874	
Середньозважена вартість капіталу, %	11	10,5	10	9,5	
Вартість підприємства, тис. грн.	739 433	799 544	864 655	924 766	

Примітка. Розраховано автором за [30].

Прогнозну вартість ТОВ «Воля-Кабель» оцінено за майновим підходом, який враховує суму всіх активів за вирахуванням зобов'язань (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка вартості ТОВ «Воля-Кабель» за майновим методом

Показники	Звітний період					
	Роки	2020	2021	2022	2023	2024
Первісна вартість, тис. грн.		567 000	595 350	625 118	656 374	689 706
Проіндексована залишкова вартість, тис. грн.		336 000	352 800	370 440	388 962	407 410
Зобов'язання підприємства, тис. грн.		451 613	719 093	530 879	577 797	599 832
Вартість підприємства, тис. грн.		319 899	419 598	414 298	462 202	702 815
Показники	Прогнозний період					
	Роки	2025	2026	2027	2028	
Первісна вартість, тис. грн.		724 191	760 400	798 420	838 341	
Проіндексована залишкова вартість, тис. грн.		427 780	449 169	471 628	495 209	
Зобов'язання підприємства, тис. грн.		649 874	699 876	749 832	799 876	
Вартість підприємства, тис. грн.		804 379	850 213	914 291	998 549	

Примітка. Розраховано автором за [30].

На рис. 2.6 представлено динаміку зміни ринкової вартості ТОВ «Воля-Кабель» відповідно до різних методів оцінювання.

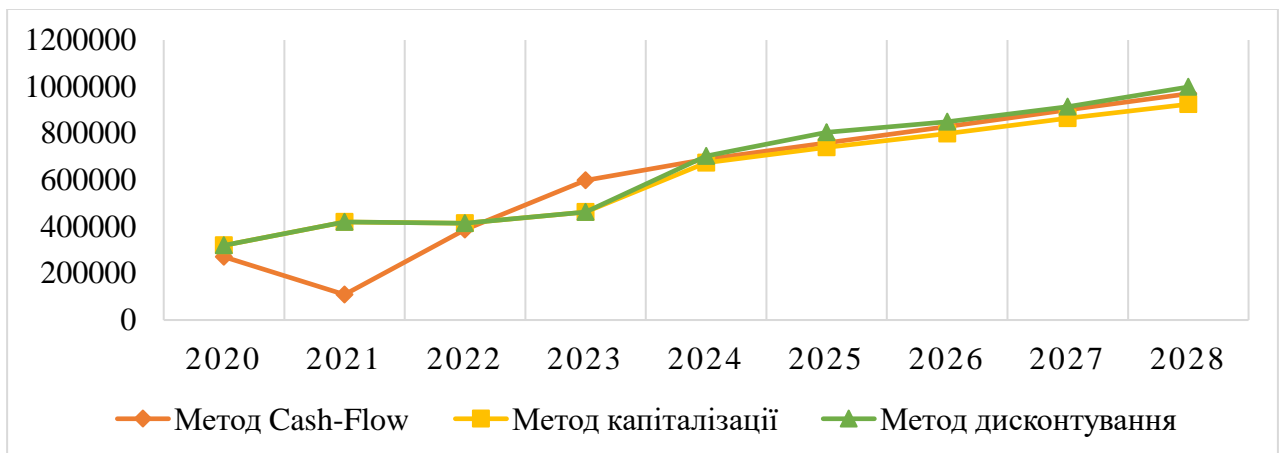


Рис. 2.6. Прогнозовані значення ринкової вартості ТОВ «Воля-Кабель», розраховані за різними методами, тис. грн.

Примітка. Побудовано автором за [30].

У підсумку, ТОВ «Воля-Кабель» демонструє поступове покращення фінансової стійкості та стабілізацію ключових показників. Модернізація технічної інфраструктури та розширення цифрових послуг сприяли підвищенню якості обслуговування абонентів. Інтеграція до групи DVL забезпечила синергію з Datagroup та lifecell і дозволила ефективніше використовувати ресурси. Створена єдина телеком-екосистема дала змогу впровадити конвергентні тарифи та комплексні сервіси для клієнтів. Компанія активно реалізує соціальні ініціативи, підтримуючи громадян України та зміцнюючи корпоративну відповідальність. Все це значно підвищило конкурентоспроможність компанії та закріпило її провідні позиції на українському ринку.

2.2. Аналіз ринкових позицій ТОВ «Воля-Кабель» у порівнянні з конкурентами

На українському ринку телекомунікацій наразі функціонує понад 2,6 тис. провайдерів, серед яких 376 компаній перебувають у процесі припинення діяльності, тоді як 244 нових оператори розпочали роботу протягом останнього року. Загальна абонентська база фіксованого інтернету перевищує 3,1 млн користувачів [38, с. 143–147; 39].

Для галузі характерна тенденція до концентрації ринку: більша частина доходів і активних абонентів зосереджена у кількох провідних операторів, тоді як малі та середні провайдери поступово втрачають конкурентоспроможність через обмежені фінансові ресурси, неможливість підтримувати привабливі тарифи та здійснювати модернізацію мереж.

Одним із найвідоміших операторів телекомунікаційних послуг України є ТОВ «Воля-Кабель», що працює переважно у B2C-сегменті та спеціалізується на наданні кабельного телебачення та фіксованого інтернету. За роки діяльності компанія сформувала значну абонентську базу, зміцнила власну ринкову позицію та стала впізнаваним брендом на національному рівні.

Розвиток «Воля-Кабель» відбувався у середовищі високої конкуренції, де діють як великі загальнонаціональні оператори («Київстар», «Укртелеком», Vodafone Україна, Lanet, Triolan, Фрінет (О3), Vega Telecom), так і численні регіональні провайдери. В умовах динамічного розвитку галузі та технологічних змін особливої актуальності набуває аналіз ринкових позицій компанії до та після її об'єднання у групу DVL (Datagroup–Volia–lifecell), що стало ключовим етапом стратегічної трансформації.

Загалом, український ринок телекомунікаційних послуг є одним із найбільш конкурентних та динамічних секторів економіки, де співіснування національних лідерів і регіональних операторів формує різноманітне конкурентне середовище. Основними конкурентами ТОВ «Воля-Кабель» залишаються ПрАТ «Київстар», АТ «Укртелеком», ПрАТ «ВФ Україна», ТОВ «Мережа Ланет» та інші оператори, діяльність яких охоплює як великі міста, так і регіони. Це безпосередньо впливає на стратегію розвитку компанії, зокрема на формування тарифної політики, розширення спектру послуг і реалізацію маркетингових кампаній [40]. До основних конкурентів компанії належать:

- ПрАТ «Київстар» — провідний мобільний оператор країни, який активно розширює свій портфель послуг у сегменті фіксованого інтернету та цифрового телебачення. Компанія обслуговує десятки мільйонів абонентів по всій території України, застосовуючи сучасні технології 4G/LTE та поступово впроваджуючи 5G, що забезпечує високошвидкісний мобільний інтернет та стабільний зв'язок навіть у віддалених регіонах;
- ПрАТ «ВФ Україна» — один із ключових міжнародних гравців на українському ринку мобільного зв'язку, що управляється групою Neqsol Holding з Азербайджану. Vodafone забезпечує широкий спектр послуг, включаючи мобільний зв'язок, високошвидкісний інтернет та партнерські проекти з регіональними провайдерами, що дозволяє компанії конкурувати у сегменті мультисервісних рішень;
- АТ «Укртелеком» — національний оператор фіксованого зв'язку та інтернет-послуг, що володіє розгалуженою мережею по всій Україні та активно

впроваджує волоконно-оптичні технології для забезпечення високошвидкісного доступу. Компанія пропонує комплексні пакети послуг для домогосподарств та корпоративних клієнтів, що робить її значущим конкурентом у сегменті широкопasmового доступу;

- ТОВ «Мережа Ланет» — провайдер із виразною позицією у сегменті інтерактивного телебачення та широкопasmового інтернету. Компанія акцентує увагу на інноваційних мультимедійних сервісах, включаючи відео за запитом та інтеграцію з OTT-платформами, що дозволяє залучати та утримувати абонентів, орієнтованих на високоякісний цифровий контент;

- регіональні провайдери — численні локальні оператори, які надають послуги в конкретних областях України, пропонуючи адаптовані тарифи та локально релевантні сервіси. Вони створюють додатковий конкурентний тиск на національних гравців, особливо у сегменті ціново чутливих абонентів, та стимулюють необхідність постійної диференціації продуктів та сервісів та ін.

ТОВ «Воля-Кабель» діє в умовах високої динаміки та сильної конкуренції на телекомунікаційному ринку України. Успіх компанії сьогодні залежить від поєднання технологічних інновацій, ефективного маркетингу, мультисервісних пропозицій та гнучкої цінової політики. Аналіз конкурентного середовища дозволяє не лише визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а й окреслити стратегічні пріоритети розвитку: розширення цифрових послуг, підвищення якості обслуговування та інтеграцію в групу DVL для досягнення синергетичних ефектів.

До входження у групу DVL компанія займала провідні позиції на ринку кабельного телебачення, обслуговуючи мільйони домогосподарств у великих містах та обласних центрах України. На ринку фіксованого інтернету «Воля-Кабель» також була серед лідерів, поступаючись лише кільком найбільшим національним провайдерам. За даними 2024 року, компанія мала близько 0,401 млн. абонентів фіксованого інтернету, що становило 9% ринку, а її технологічна база базувалася на DOCSIS та FTTH. Основними конкурентами у цьому сегменті виступали «Київстар» (1,171 млн. абонентів, 25,2% ринку) та «Укртелеком»

(0,456 млн. абонентів, 10% ринку), які завдяки широкій мережі та сучасним технологіям могли пропонувати комплексні послуги, включно з телебаченням, мобільним зв'язком та високошвидкісним інтернетом [41; 42].

На додаток до національних гравців, у багатьох містах активну конкуренцію створювали локальні провайдери — наприклад, «Мережа Ланет» та «ФРІНЕТ» — які пропонували більш привабливі тарифи, але часто поступалися за стабільністю та якістю послуг. Розширення мережі «Київстар» та впровадження сучасних оптоволоконних технологій GPON і FTTH, а також агресивна цінова політика локальних провайдерів, створили додатковий тиск на ринкові позиції «Воля-Кабель». Частина клієнтів почала переключатися на альтернативні сервіси, особливо в великих містах, де конкуренти забезпечували швидший інтернет, сучасні мультимедійні сервіси та вигідні акційні пропозиції.

Виходячи з цих умов, компанії довелося активізувати впровадження інноваційних технологій та адаптувати маркетингові підходи, щоб зберегти абонентську базу та стабілізувати ринкові позиції. З огляду на різноманітність учасників ринку, порівняльний аналіз основних конкурентів дозволяє не лише оцінити поточне положення «Воля-Кабель», а й визначити ключові тенденції розвитку ринку фіксованого інтернету в Україні.

З таблиці 2.10 та за даними Додатку Е видно, що «Воля-Кабель» посідає третє місце за чисельністю абонентів після «Київстар» та «Укртелеком», водночас демонструючи значно менший річний дохід (1,6 млрд. грн.) порівняно з лідерами ринку. Технологічний портфель компанії орієнтований на DOCSIS та FTTH, що забезпечує високу якість кабельного та широкопasmового доступу, але потребує модернізації для відповідності стандартам GPON, які вже активно застосовують конкуренти. Мультисервісні пропозиції та інтеграція в групу DVL відкривають можливості для зростання, створення комплексних пакетів та підвищення лояльності абонентів, що є критично важливим у умовах посиленої конкуренції та швидких технологічних змін.

Таблиця 2.10

Порівняльна таблиця інтернет-провайдерів України за основними показниками станом на 2024 рік

Провайдер	Абоненти фіксованого інтернету (млн. осіб)	Річний дохід (млрд. грн.)	Технології / Інфраструктура	Послуги	Частка ринку (% абонентів)
ПрАТ "Київстар"	1,175	36,64	FTTB, GPON (високошвидкісна оптика)	Домашній Інтернет, Мобільний зв'язок, Телебачення (ТБ)	25,20%
АТ "Укртелеком"	0,466	4,34	xDSL (застарілі), GPON (активно розвивається)	Інтернет, Телефонія (фіксована), Телебачення, Послуги для бізнесу	10,00%
ТОВ "Воля-Кабель"	0,420	1,6	DOCSIS (кабельне), FTTB	Інтернет, Кабельне/Онлайн-ТБ	9,00%
ПрАТ "Датагруп"	0,132	1,6	FTTx, GPON, Магістральні канали	Інтернет для бізнесу, Хмарні послуги, VPN, Дата-центри	2,80%
ПрАТ "ВФ Україна"	0,270	22,6	GPON, FTTB, DOCSIS (через Vega та Freenet)	Мобільний зв'язок, Інтернет (Vodafone GigabitNet), ТБ (через партнерів)	5,80%
ТОВ "Мережа Ланет"	0,047	0,3	FTTB, GPON	Інтернет (до 1 Гбіт/с), Онлайн/Кабельне ТБ	1,00%
ПП "Дикий Сад"	0,092	0,02	FTTB	Інтернет, Телебачення (Миколаївський регіон)	2,00%
ТОВ "НПК "Хоум-НЕТ"	0,133	0,45	GPON (оптоволокно)	Інтернет (до 1 Гбіт/с, енергонезалежний)	2,90%
ПАТ "Фарлеп-Інвест"	0,104	0,6	FTTB, ADSL, GPON	Інтернет, Телефонія	2,20%
ТОВ "ФРІНЕТ"	0,150	0,31	FTTB, GPON	Інтернет, IPTV/OTT	3,20%
ТОВ "Бізнес і технології"	0,111	0,35	FTTB, FTTx	Інтернет, Послуги для бізнесу	2,40%
Приватне підприємство "КОЛУМБУС"	0,024	0,04	FTTB (Fiber to the Building), GPON	Інтернет (високошвидкісний), Цифрове Телебачення (IPTV)	0,3%

Примітка. Складено за [41; 42].

Сегмент фіксованого інтернету в Україні продовжує залишатися одним із провідних напрямів розвитку телекомунікаційного ринку, характеризуючись тенденцією до концентрації послуг у межах кількох великих операторів. Незважаючи на наявність понад 2,6 тис. провайдерів, більша частина абонентської бази та доходів зосереджена у провідних компаніях, тоді як дрібні й регіональні оператори поступово втрачають конкурентні позиції через обмежені можливості модернізації мереж і підтримки цінової гнучкості.

Як показано на рис. 2.7, лідерами за номінальним доходом у сегменті фіксованого інтернету є АТ «Укртелеком», ПАТ «Київстар», ТОВ «Воля-Кабель», ПрАТ «Датагруп» та ПрАТ «ВФ Україна». Ці компанії формують ядро національного ринку, забезпечуючи більшу частину його абонентської бази та обсягів виручки.

Серед них АТ «Укртелеком» вирізняється високим доходом на одного абонента, що свідчить про ефективну монетизацію стабільної клієнтської бази, яка налічує близько 466 тис. користувачів [39]. Загальний номінальний дохід компанії становить приблизно 0,83 млрд. грн. [39]. Водночас позиції оператора поступово послаблюються через застарілу інфраструктуру та низьку швидкість оновлення технологій, що призводить до зниження якості послуг і втрати довіри споживачів. ТОВ «Воля-Кабель» займає третю позицію з клієнтською базою 420 тис. користувачів та загальним номінальним доходом по фіксованому інтернету 0,44 млрд. грн.

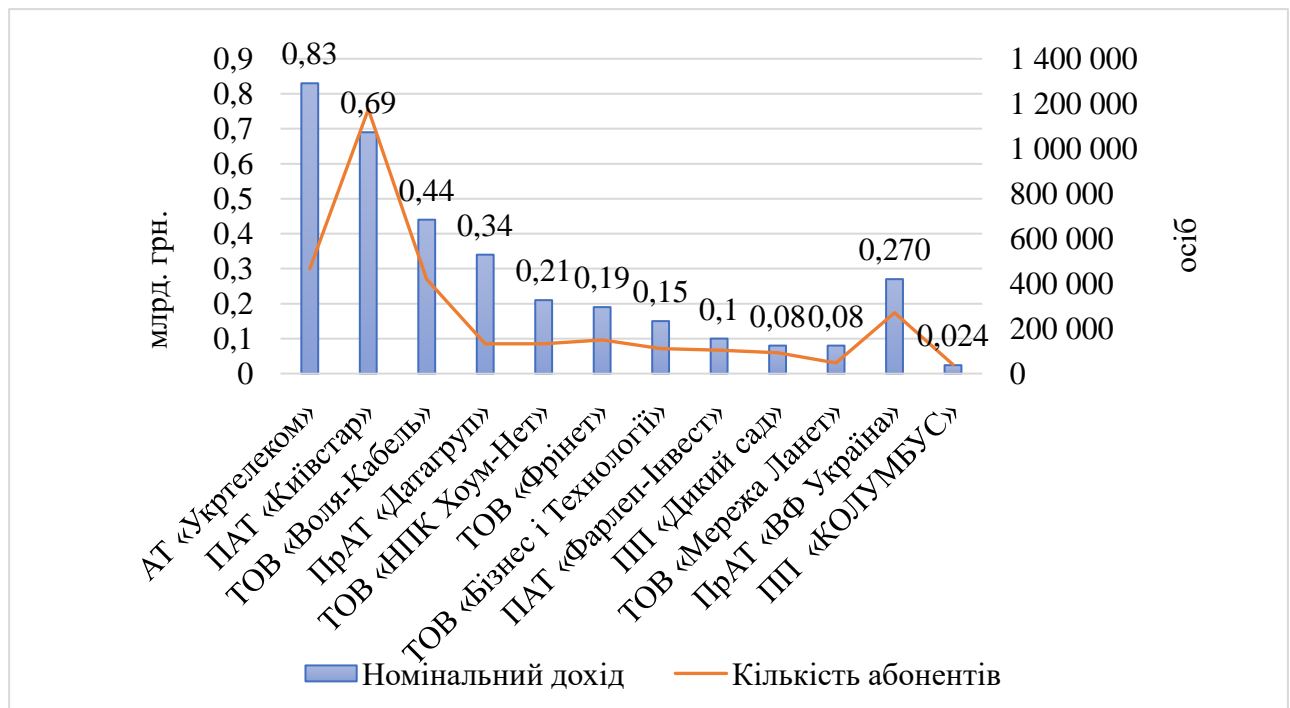


Рис. 2.7. Номінальний дохід провайдерів фіксованого інтернету та кількість їхніх абонентів в Україні станом на I півріччя 2024 р.

Примітка. Побудовано автором за [38; 39; 42].

Як показано на рис. 2.8, середній дохід з одного абонента фіксованого інтернету (ARPU) станом на 2024 рік становив близько 240 грн. на місяць. Для

юридичних осіб цей показник досяг 251,9 грн, тоді як для фізичних осіб-підприємців (ФОПів) — 226,5 грн. Упродовж року спостерігалось зростання середнього місячного доходу: у юридичних осіб — на 6,1 % (з 237,5 грн у червні 2023 року), а у ФОПів — на 15,9 % (з 195,4 грн). За останні пів року показник зріс на 7 % у юридичних осіб (з 235,4 грн у грудні 2023 року) та на 8,3 % у ФОПів (з 209,1 грн) [43].

Динаміка ARPU демонструє відмінності у бізнес-стратегіях провайдерів. Так, ПрАТ «Датагруп» зосереджується на корпоративному сегменті та роботі у великих містах, що забезпечує високий рівень доходу на одного абонента. Натомість ПАТ «Київстар» орієнтується на широку клієнтську базу з помірним ARPU, роблячи ставку на масштабність покриття та доступність тарифів. Водночас ПрАТ «ВФ Україна» демонструє стале зростання середнього доходу завдяки активним інвестиціям у волоконно-оптичну інфраструктуру, розширенню покриття та підключенню нових домогосподарств. Це дозволяє компанії підвищувати якість послуг, пропонувати сучасні тарифні пакети та зміцнювати позиції на ринку фіксованого інтернету.

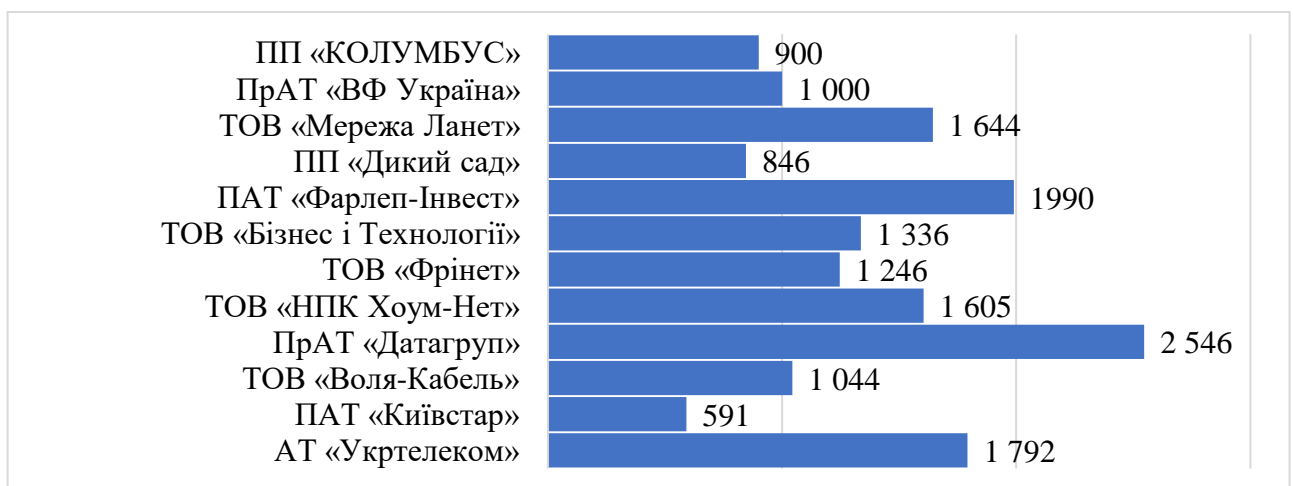


Рис. 2.8. Середній дохід на абонента у провайдерів станом на 2024 р., грн.

Примітка. Побудовано автором за [39].

На нашу думку, в контексті даного дослідження варто порівняти швидкості інтернету, адже це один з основних показників якості послуг, який безпосередньо впливає на задоволеність абонентів та рівень їхньої лояльності до провайдера. Середня швидкість доступу, стабільність з'єднання та низькі

затримки є критично важливими чинниками, особливо для користувачів, які активно споживають мультимедійний контент.

Як видно з рис. 2.9, показники середньої швидкості завантаження серед провайдерів істотно відрізняються. Найвищі результати демонструють ПрАТ «Фарлеп-Інвест» (158,53 Mb/s) та ТОВ «Мережа Ланет» (150,98 Mb/s), що свідчить про високий рівень розвитку їхньої технічної бази та здатність забезпечувати користувачів стабільним високошвидкісним доступом до мережі.

ТОВ «Воля Кабель» показує досить високий середній результат — 73,68 Mb/s, що дозволяє компанії впевнено займати позицію у верхньому сегменті ринку. Незважаючи на відносно меншу кількість тестів (209), отримані дані свідчать про надійність і стабільність з'єднання, достатню для комфортного користування мультимедійним контентом, потоковим відео та онлайн-платформами. Отже, «Воля Кабель» залишається конкурентоспроможним оператором, який забезпечує стабільну якість послуг та сприяє підвищенню задоволеності й лояльності абонентів.

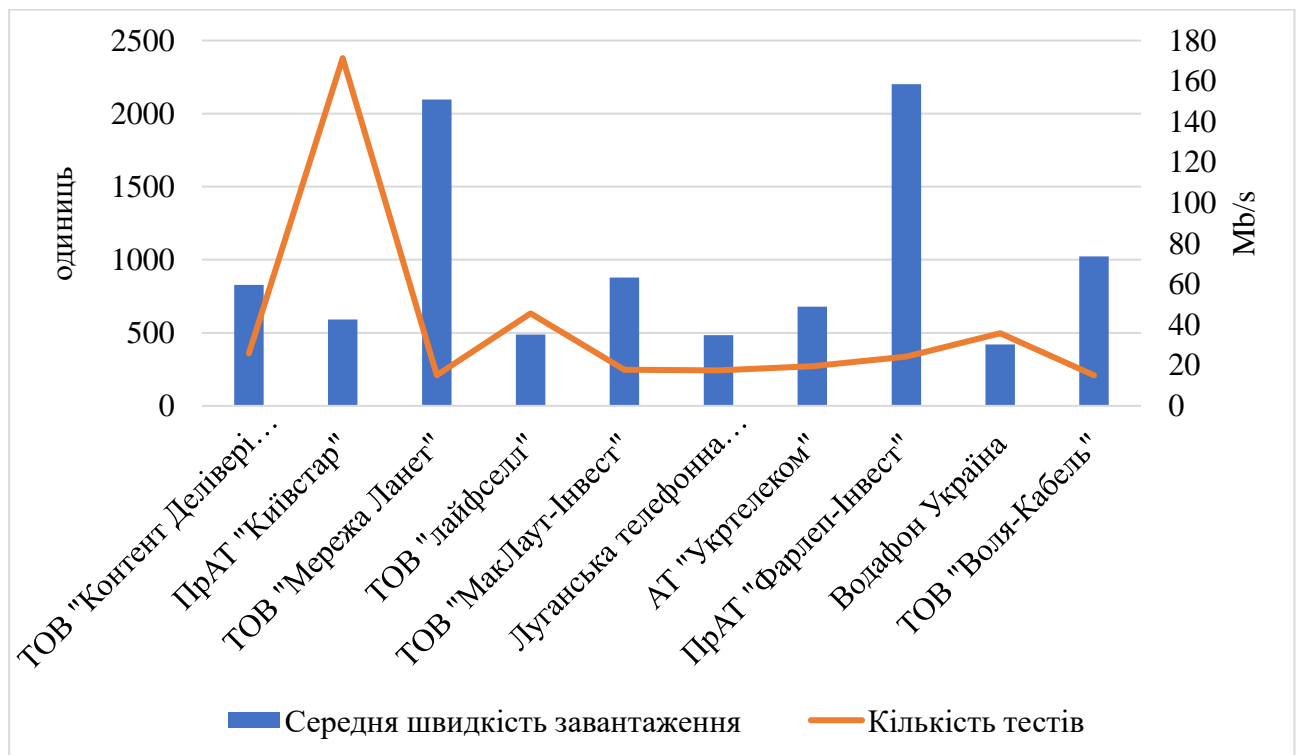


Рис. 2.9. Середні показники швидкості інтернету в Україні за даними Speedtest (з 13.09.2024 р. по 13.03.2025 р.)

Примітка. Побудовано автором за [44].

Для всебічної оцінки позиції ТОВ «Воля-Кабель» на телекомунікаційному ринку необхідно визначити її ключові конкурентні переваги та недоліки. Такий аналіз дає змогу оцінити внутрішній потенціал компанії та виявити напрями, які потребують вдосконалення для підвищення ефективності та зміцнення ринкових позицій.

У таблиці 2.11 наведено основні сильні та слабкі сторони «Воля-Кабель», які впливають на її конкурентоспроможність у сегменті кабельного телебачення та фіксованого інтернету на початок 2025 року.

Таблиця 2.11

Конкурентні переваги та недоліки ТОВ «Воля-Кабель»

Категорія	Переваги	Недоліки
Технології	- часткове впровадження сучасної GPON/xPON інфраструктури (~50 % мережі);	- застаріла частина мережі (DOCSIS) обмежує максимальну швидкість у деяких районах;
	- наявність розвинутої DOCSIS та Ethernet мережі;	- не повне покриття GPON, що впливає на якість послуг у деяких регіонах;
	- можливість пропонувати послуги до 1000 Mbps;	
Ринкова позиція	- один із найбільших операторів кабельного телебачення в Україні;	- відносно невелика частка ринку у порівнянні з Київстаром та Укртелеком (4,6 %);
	- стабільна абонентська база (понад 390 тис. інтернет-користувачів)	- конкуренція з локальними провайдерами з нижчими тарифами
	- входження в групу DVL (Datagroup–Volia–lifecell) розширює можливості;	
Цінова політика	- конкурентні ціни на інтернет (100–175 грн/міс за 100 Mbps);	- вища середня вартість у порівнянні з деякими регіональними провайдерами;
	- гнучкі тарифи з можливістю підключення швидкості до 1000 Mbps;	- не завжди зрозуміла тарифна структура для споживачів;
Якість послуг	- середня швидкість інтернету близько 250 Mbps, що є конкурентною;	- затримки та коливання швидкості в окремих регіонах;
	- комплексні послуги: інтернет+телебачення+бізнес-рішення;	- недостатній рівень клієнтської підтримки у деяких містах;
Маркетинг і репутація	- впізнаваний бренд з багаторічною історією;	- недостатня присутність у соцмережах і онлайн-маркетингу;
	- позитивний імідж у великих містах.	- критика за якість обслуговування від частини абонентів.

Примітка. Складено автором самостійно.

Для глибшого розуміння впливу об'єднання компанії ТОВ «Воля-Кабель» з групою DVL на її позиції на ринку телекомунікацій доцільно здійснити

комплексну порівняльну оцінку ключових показників діяльності та стратегічних характеристик компанії до та після злиття. Такий підхід дозволяє виокремити зміни у технологічній базі, позиціонуванні на ринку, конкурентному середовищі, а також визначити нові можливості та виклики, що постали перед компанією у умовах інтеграції в об'єднану екосистему.

У таблиці 2.12 наведені основні параметри, що відображають еволюцію ТОВ «Воля-Кабель» у період до 2021 року та після інтеграції у DVL-групу у 2021–2024 роках. До об'єднання компанія утримувала сильні позиції у сегменті кабельного телебачення та фіксованого інтернету, обслуговуючи мільйони абонентів у великих містах та обласних центрах, проте поступалася великим загальнонаціональним операторам у наданні комплексних мультисервісних рішень та мобільного зв'язку.

Після інтеграції з компаніями Datagroup та Lifecell «Воля-Кабель» отримала можливість пропонувати абонентам комплексні пакети послуг, включаючи фіксований інтернет, цифрове телебачення та мобільний зв'язок у рамках єдиного тарифного рішення, аналогічно до пропозицій «Київстар». Завдяки синергії з іншими компаніями групи компанія забезпечила доступ до централізованих інвестиційних ресурсів, інтеграції передових технологій (PON, FTTx, Big Data, CRM) та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Це сприяло не лише розширенню асортименту послуг, а й підвищенню їхньої якості, надійності та індивідуального підходу, що позитивно відобразилося на збереженні існуючих клієнтів і залученні нових абонентів.

Крім того, об'єднання відкриває нові можливості для реалізації маркетингових стратегій, зокрема інтеграцію програм лояльності, крос-промоцій та спільних тарифних пропозицій із Lifecell. Це значно підвищує конкурентоспроможність компанії у порівнянні з локальними провайдерами та дозволяє ефективніше конкурувати з національними гравцями, які вже пропонують мультисервісні пакети.

У цілому, інтеграція у групу DVL стала каталізатором масштабної трансформації ТОВ «Воля-Кабель», дозволивши компанії зміцнити ринкові

позиції, диверсифікувати портфель послуг, оптимізувати операційні процеси і забезпечити довгострокове зростання абонентської бази, одночасно знижуючи вплив конкурентного тиску на ключових сегментах ринку.

Таблиця 2.12

Порівняння стану ТОВ «Воля-Кабель» до і після об'єднання у групу DVL

Показник	До об'єднання з DVL	Після об'єднання з DVL
Історичний аспект	Заснована 2002 р. (витоки — консолідація 1999 р.). Сформувала широке покриття в містах, міцну абонентську базу.	У 2021 р. злиття з Datagroup → Datagroup-Volia. У 2024 долучення lifecell → DVL-група з масштабною B2B + мобільною інфраструктурою. Horizon CapitalTS2 SpaceUBN
Технологія/ покриття	HFC-мережа, покриття понад 20 міст, швидкість до 1000 Мбіт/с.	Доступ до оптичної B2B-мережі Datagroup, можливість масштабувати та підвищувати якість, ширші зони покриття.
Швидкість/ рейтинги	У топі за швидкістю, пропонує пакети TV+Internet — згадується серед найшвидших.	Конвергентні тарифи (фіксований + мобільний), потенційне підвищення цінності пакетів завдяки lifecell.
Абонентська вага / ринкове місце	Входило до трійки лідерів фіксованого інтернету; сильна база в ТВ-сегменті. Офіс ефективного регулювання.	Об'єднаний пул: ~4 млн домогосподарств (фікс.) + ~10 млн мобільних користувачів, потужна конвергентна база.
Конкурентне середовище	Конкуренти: Київстар, Укртелеком, Lanet, Triolan, Vega, Freenet. Lanet топ за швидкістю (146,7 Мбіт/с), Kyivstar – 67,2 Мбіт/с.	Конкуренція з потужними конвергентними гравцями: Kyivstar (FTTB + мобільний) та Vodafone (quad-play через Vega). DVL має шанс конкурувати комплексно.
Переваги	Відомий бренд, стабільна якість, пакети «ТБ+інтернет», клієнтська база в містах.	Синергія B2C + B2B + мобільний сегмент, значні інвестиції (EBRD/IFC US\$ 435 млн), модернізація мережі.
Ризики	Обмежена оптична структура, конкуренція з регіональними провайдерами у ціні та технологіях.	Інтеграційні ризики систем та брендів, регуляторні виклики, потреба швидкого розвитку оптики.

Примітка. Складено за [32].

Після інтеграції у DVL-групу ТОВ «Воля-Кабель» отримало змогу пропонувати клієнтам комплексні мультисервісні пакети, що об'єднують фіксований інтернет, цифрове телебачення та мобільний зв'язок, що дозволяє компанії конкурувати на рівні з «Київстар» та Vodafone. Розширена технологічна база забезпечує масштабування мережі та підвищення якості послуг, а синергія з Datagroup і Lifecell сприяє інтеграції передових рішень у сфері Big Data, CRM та

PON/FTTx, що підвищує персоналізацію послуг та ефективність утримання абонентів.

Інтеграція також відкриває нові маркетингові можливості: крос-промоції, єдині програми лояльності, спільні тарифні пакети. Це дозволяє «Воля-Кабель» зміцнити позиції в B2C-сегменті та конкурувати з національними гравцями за мультисервісні рішення. Водночас компанія стикається з інтеграційними ризиками, регуляторними викликами та необхідністю швидкого розвитку оптичної мережі для покриття всієї бази абонентів.

Для наочного відображення змін у абонентській базі та технологічному покритті ТОВ «Воля-Кабель» після інтеграції у групу DVL наведено рис. 2.10. Дані демонструють поступове зростання кількості абонентів фіксованого інтернету Volia протягом 2018–2025 років, що свідчить про стабільний попит на послуги компанії та ефективне оновлення інфраструктури. Водночас відбувається скорочення кількості користувачів аналогового телебачення, оскільки споживачі дедалі частіше переходять на цифрові формати та OTT-сервіси, які забезпечують вищу якість зображення та гнучкість перегляду.

Після інтеграції до групи DVL (Datagroup, Volia, Lifecell) компанія отримала доступ до нових технологічних рішень і розширила спектр послуг, що сприяло швидкому зростанню кількості користувачів мобільних сервісів Lifecell. Особливо помітним є період після 2022 року, коли спільна інфраструктура дозволила збільшити оптичне покриття з 32 % до 80 % у 2025 році, що стало основою для покращення швидкості та надійності інтернет-з'єднання.

Таким чином, графік відображає поступовий перехід компанії до мультисервісної моделі обслуговування клієнтів, де поєднано фіксований, мобільний та телевізійний зв'язок. Це дало змогу ТОВ «Воля-Кабель» не лише зміцнити конкурентні позиції на національному ринку, а й сформувати сучасну технологічну платформу для подальшого розвитку.

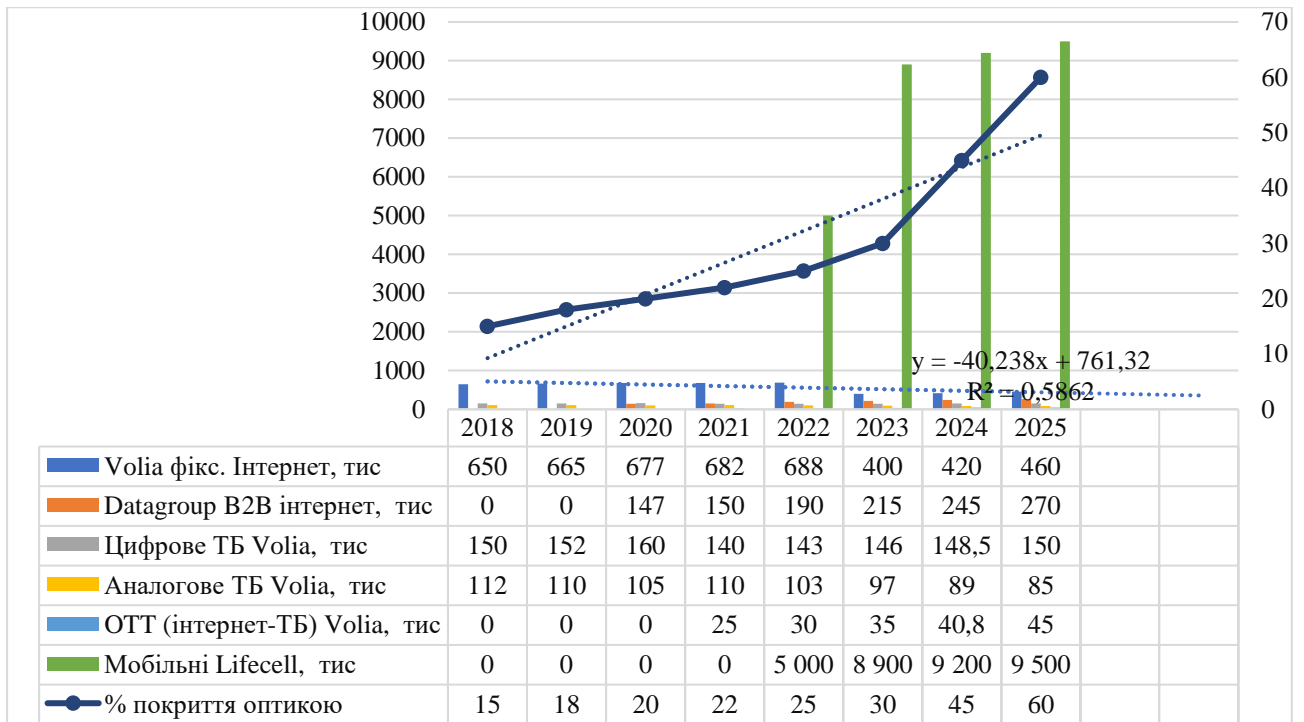


Рис. 2.10. Розвиток абонентської бази та технологічного покриття ТОВ «Воля-Кабель» в розрізі DVL, 2018–2025 (прогноз)

Примітка. Побудовано автором за [42; 47].

Для комплексної оцінки ринкових позицій ТОВ «Воля-Кабель» (в групі DVL) важливо провести порівняльний бенчмаркінговий аналіз основних конкурентів за ключовими критеріями, що визначають якість послуг та привабливість пропозицій для абонентів. Такий аналіз дає змогу виявити переваги та недоліки компанії порівняно з іншими учасниками ринку, оцінити її конкурентоспроможність і визначити ключові напрями подальшого розвитку. Бенчмаркінг здійснювався за критеріями репутації бренду, якості послуг, асортименту пропозицій, цін, рівня обслуговування, конвергентних пакетів, маркетингу та технологій. Оцінювання проводилося за шкалою від 1 до 5, де 1 означає низький рівень, а 5 – високий, на основі відкритих даних про покриття, швидкість, портфель послуг та експертної оцінки у випадках відсутності однорідних даних.

У порівняльній таблиці 2.13 видно, що Volia після інтеграції з Datagroup та Lifecell отримала високі оцінки за конвергенцію, широкий портфель послуг і технології, середній рівень обслуговування та маркетингу (ключову роль у

високих оцінках надала присутність бренду lifecell), тоді як Kyivstar утримує стабільно високі позиції практично за всіма критеріями завдяки потужній національній мережі та широкому спектру послуг. Укртелеком має сильні показники по технологіях, але меншу конвергенцію, Vodafone через Vega/Freenet демонструє обмежене покриття та середній портфель послуг, а Lanet вирізняється високою швидкістю інтернету та конкурентними цінами, але слабкою конвергенцією та обмеженим покриттям.

Таблиця 2.13

Експертна оцінка характеристик конкурентоспроможності компаній з надання телекомунікаційних послуг

№	Фактор	ТОВ «Воля-Кабель» (DVL)	АТ «Укртелеком»	ПрАТ «ВФ Україна»	ТОВ «Мережа Ланет»	ПрАТ «Київстар»
1	Репутація бренду	4	4	4	4	5
2	Якість послуг (стабільність/ швидкість)	4	3	3	5	4
3	Асортимент (Інтернет, ТБ, ОТТ, бізнес, конвергенція)	5	4	3	3	4
4	Ціни (доступність у сегменті)	4	3	3	4	3
5	Рівень обслуговування/ омніканальність	3	3	4	3	4
6	Конвергентні пакети (fixed + mobile)	5	2	4	1	5
7	Маркетинг/ присутність онлайн	4	3	4	3	5
8	Технології/покриття (GPON/FTTx, модернізація)	4	4	3	3	5
Всього		33	26	28	26	35

Примітка. Складено автором за даними відгуків Google Maps, Trustpilot, форумів (forum.lanet.ua, dou.ua, 2ip).

Для наочного відображення сильних та слабких сторін провайдерів використовувався радар-графік (графік «павутина»), який показує, що Volia відзначається високою конвергенцією та широким портфелем послуг, тоді як Lanet лідирує за швидкістю інтернету, а Kyivstar утримує високі показники практично за всіма факторами. Для порівняння конкурентоспроможності компаній було обчислено площу під графіком за формулою для радар-діаграм,

де оцінки факторів використовувалися як радіуси. В результаті площа Volia становить 89 % від площі найбільшого конкурента, Kyivstar, що підтверджує високий рівень конкурентоспроможності компанії, особливо за рахунок конвергентних пакетів та широкого портфеля послуг.

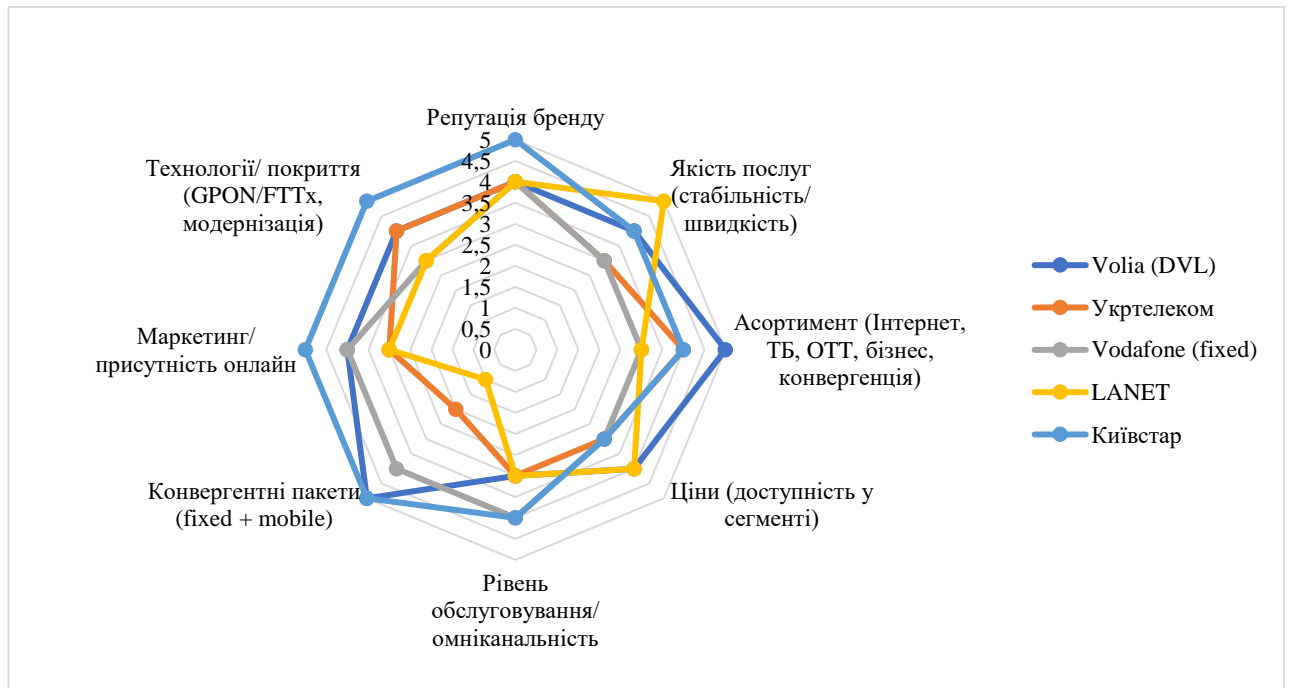


Рис. 2.11. «Павутина» конкурентоспроможності Volia та основних конкурентів

Примітка. Побудовано автором за даними таблиці 2.10.

Отримані результати свідчать, що Volia після інтеграції в DVL успішно конкурує на національному ринку, має сильні позиції у конвергенції та асортименті, конкурентні ціни та стабільну абонентську базу. Високі бали компанія отримує насамперед завдяки бренду lifecell, який виводиться на перший план і підсилює впізнаваність та привабливість пропозицій. Проте для подальшого зміцнення позицій необхідно продовжувати модернізацію мережі, розширювати покриття та посилювати клієнтський сервіс. Загалом бенчмаркінговий аналіз дозволяє визначити ключові напрями розвитку компанії, підвищити її ефективність та зміцнити ринкові позиції у конкурентному середовищі.

Також у межах дослідження доцільно скористатися картою стратегічних груп конкурентів, що дозволяє більш наочно оцінити присутність компаній на ринку телекомунікаційних послуг за ключовими параметрами —

співвідношенням ціни та якості послуг і чисельністю абонентської бази (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Дані для побудови карти стратегічних груп конкурентів станом на 2024 р.

Провайдер	Вісь X: ARPU (дохід з абонента, грн/рік)	Вісь Y: кількість абонентів (тис. од.)	Розмір бульбашки: номінальний дохід (млрд. грн)
ПАТ «Київстар»	591	1175	0,69
АТ «Укртелеком»	1792	466	0,83
ТОВ «Воля-Кабель»	1044	420	0,44
ПрАТ «ВФ Україна»	1000	270	0,27
ТОВ «Фрінет»	1246	150	0,19
ТОВ «НПК Хоум-Нет»	1605	133	0,21
ПрАТ «Датагруп»	2546	132	0,34
ТОВ «Бізнес і Технології»	1336	111	0,15
ПАТ «Фарлеп-Інвест»	1990	104	0,1
ПП «Дикий сад»	846	92	0,08
ТОВ «Мережа Ланет»	1644	47	0,08
ПП «КОЛУМБУС»	900	40	0,024

Примітка. Складено за [41-43; 45].

На основі отриманих даних побудовано карту стратегічних груп, де вісь X відповідає доходу з абонента, а вісь Y — потужності підприємства, визначеної кількістю абонентів. Виділено чотири стратегічні групи. На основі проведеного аналізу та побудови карти стратегічних груп (рис. 2.12) виділено чотири стратегічні групи підприємств.

Перша стратегічна група представлена ПАТ «Київстар». Компанія займає унікальну позицію на ринку, значно відірвавшись від інших гравців за кількістю абонентів (1175 тис. осіб), але при цьому має помірний дохід з абонента (591 грн/рік). «Київстар» виділяється як монополіст масового ринку, чия стратегія базується на ефекті масштабу та пропозиції конвергентних пакетів, що забезпечує їй високий номінальний дохід і домінуючу частку ринку.

Друга стратегічна група — великі національні оператори. До неї належать АТ «Укртелеком», ТОВ «Воля-Кабель», «ВФ Україна». Ці компанії розташовані у просторі вище середнього за кількістю абонентів (270–466 тис. осіб) і мають досить високі показники ARPU (1000–1792 грн/рік). Вони займають проміжне положення між лідером і середніми гравцями. Їхня стратегія спрямована на

диверсифікацію послуг та утримання клієнтів за рахунок якості, що дозволяє їм підтримувати високий середній дохід.

Третя стратегічна група — гравці, які фокусуються на доході (преміум-сегмент). До цієї групи належать ПрАТ «Датагруп» та ПАТ «Фарлеп-Інвест». Ці компанії згруповані у просторі найвищих значень ARPU (до 2500 грн/рік), але мають порівняно невелику кількість абонентів (до 270 тис.). Це чітко свідчить про їхню орієнтацію на бізнес-сегмент або надання спеціалізованих, високомаржинальних послуг. Вони конкурують не за обсяг, а за рентабельність і прибутковість.

Четверта стратегічна група — середні гравці (конкурентне ядро). Це ТОВ «Фрінет», ТОВ «НПК Хоум-Нет», ТОВ «Мережа Ланет» та ТОВ «Бізнес і Технології». Вони формують щільне конкурентне ядро в центральній частині діаграми. Для них характерна середня кількість абонентів (100–270 тис.) та помірний ARPU, що відображає їхнє балансування між нарощуванням клієнтської бази та підтримкою рентабельності. Ці компанії змагаються між собою за якість, швидкість та гнучку тарифну політику на регіональних ринках.

П'ята стратегічна група — нішеві та регіональні оператори. До неї належать ПП «Дикий сад» та ПП «КОЛУМБУС». Вони розташовані у просторі низької кількості абонентів (до 100 тис.) та відносно невисокого ARPU. Їхні стратегії ґрунтуються на локалізації діяльності, високій гнучкості та клієнтоорієнтованості в межах своїх обмежених регіональних ринків.

Таким чином, побудована карта стратегічних груп демонструє, що ТОВ «Воля-Кабель» належить до групи великих національних операторів, які займають проміжну позицію між монопольним лідером («Київстар») і середніми гравцями ринку. Це свідчить про високу конкурентоспроможність компанії, здатність підтримувати стабільні фінансові показники, водночас продовжуючи розвивати інфраструктуру та якість послуг. Така позиція є стратегічно вигідною, оскільки забезпечує підприємству можливість посилювати вплив на ринку за рахунок інновацій, гнучкої тарифної політики та орієнтації на потреби клієнтів.

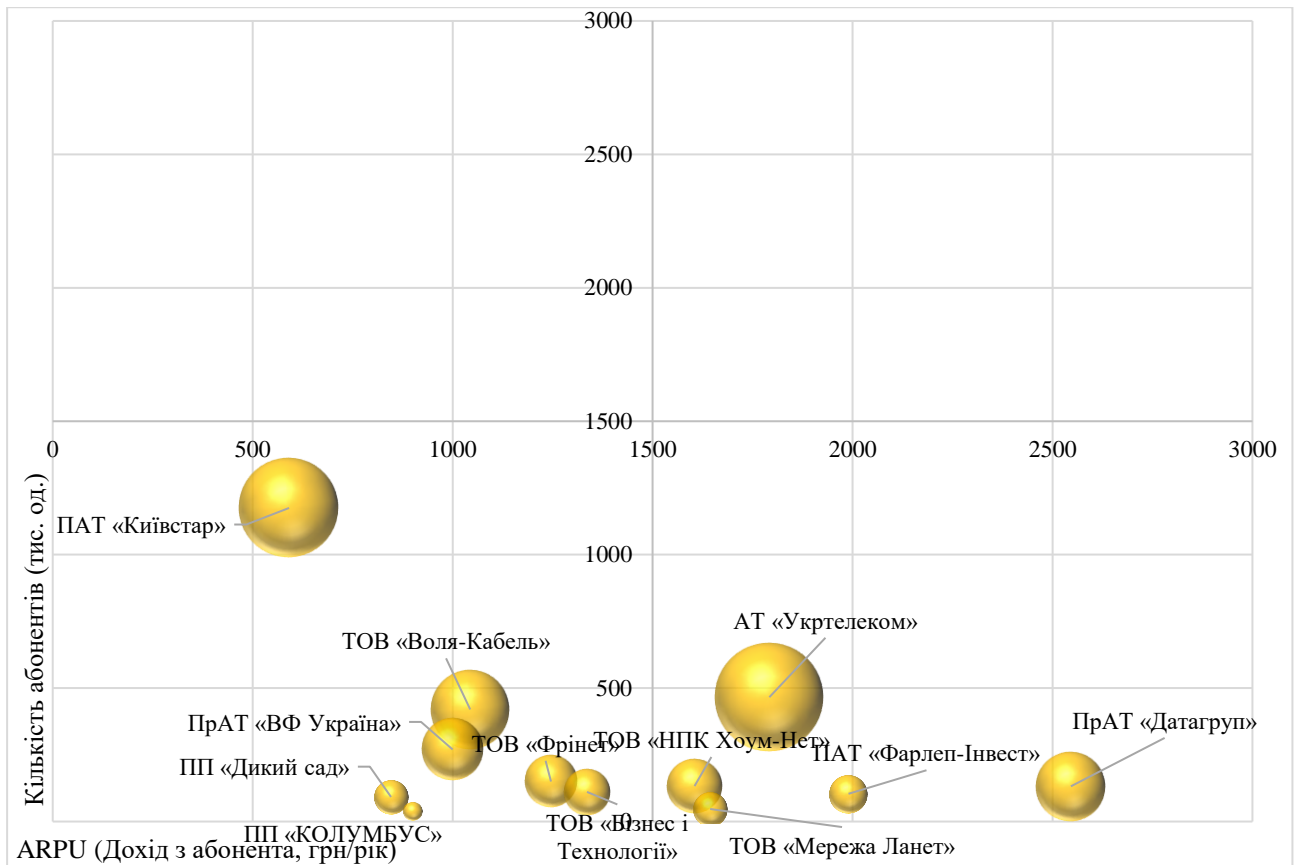


Рис. 2.12. Карта стратегічних груп телекомунікаційних компаній України за показниками ARPU (дохід з абонента) та кількості абонентів

Примітка. Побудовано автором за даними таблиці 2.12 та за [45].

Отже, аналіз ринкових позицій ТОВ «Воля-Кабель» свідчить, що компанія є значущим гравцем на українському ринку телекомунікацій, зокрема у сегменті кабельного телебачення та фіксованого інтернету. До інтеграції у групу DVL компанія утримувала сильні позиції у великих містах та обласних центрах, проте поступалася національним операторам у пропозиції комплексних мультисервісних пакетів і мобільного зв'язку. Конкурентне середовище характеризується присутністю як великих національних гравців («Київстар», «Укртелеком», Vodafone), так і численних регіональних провайдерів, що створює постійний тиск на цінову політику та необхідність впровадження технологічних інновацій.

Об'єднання з Datagroup та Lifecell у межах DVL дало можливість «Воля-Кабель» запропонувати абонентам конвергентні пакети послуг, об'єднуючи фіксований інтернет, цифрове телебачення та мобільний зв'язок. Це сприяло

підвищенню якості послуг, розширенню технологічного покриття, залученню нових абонентів та утриманню існуючої клієнтської бази. Синергія з іншими компаніями групи дозволила впроваджувати передові технології (GPON, FTTx, Big Data, CRM), оптимізувати бізнес-процеси та зміцнити ринкові позиції на національному рівні.

Загалом, інтеграція у групу DVL стала стратегічним каталізатором трансформації ТОВ «Воля-Кабель», підвищила її конкурентоспроможність, відкрила нові маркетингові можливості та забезпечила стабільне довгострокове зростання абонентської бази, одночасно знижуючи ризики втрати ринкових позицій у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ»

3.1. Удосконалення клієнтоорієнтованого підходу в діяльності компанії

В умовах сучасної конкуренції клієнтоорієнтованість стає одним із ключових принципів діяльності підприємств у сфері послуг. В умовах цифрової трансформації та зростаючих очікувань споживачів компанії змушені не лише забезпечувати високу якість продукту, а й формувати цілісну систему взаємодії з клієнтами, зорієнтовану на індивідуальні потреби, зручність, швидкість реагування та прозорість комунікації. У телекомунікаційній галузі, де технічні параметри послуг є подібними між основними конкурентами, саме рівень сервісу та здатність компанії будувати довготривалі відносини з клієнтом стають вирішальними факторами для збереження лояльності та розширення абонентської бази.

ТОВ «Воля-Кабель» посідає провідні позиції на ринку кабельного телебачення та широкосмугового доступу до Інтернету в Україні, тому вдосконалення клієнтоорієнтованого підходу є стратегічно важливим. Незважаючи на досягнення в обслуговуванні, компанія стикається з викликами, які потребують комплексного аналізу та впровадження ефективних рішень. Актуальність цього питання визначається необхідністю адаптації до змінених ринкових умов, підвищення якості обслуговування та створення позитивного клієнтського досвіду, що дозволяє зберегти конкурентні позиції та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Вже сьогодні компанією реалізовано низку важливих рішень, що відображають орієнтацію на потреби клієнтів. Зокрема, створено сучасну систему самообслуговування, яка функціонує через особистий кабінет та мобільний додаток. Абоненти мають змогу самостійно управляти послугами,

змінювати налаштування, контролювати оплату та користуватись технічною підтримкою. Додатково компанія забезпечує цілодобову підтримку через контакт-центр, месенджери та онлайн-чати, що дозволяє оперативно реагувати на звернення користувачів. Запроваджено систему гнучких тарифних планів, які можна адаптувати до конкретних потреб абонента, а також можливість тимчасового призупинення послуг або перенесення підключення. В окремих випадках реалізуються програми лояльності та акційні пропозиції, які стимулюють повторне користування послугами та підвищують загальний рівень задоволеності.

За даними самої компанії, станом на 2024 рік абонентська база ТОВ «Воля-Кабель» налічує понад 2 млн. домогосподарств у понад 30 містах України. Близько 92% користувачів активно використовують цифрові канали самообслуговування, а мобільний додаток компанії було завантажено понад 500 тисяч разів. Компанія також повідомляє про те, що понад 70% технічних звернень вирішуються дистанційно без виїзду спеціаліста [25].

У 2024 році найбільшу частку абонентської бази Volia становить цифрове телебачення — 53,4%. Частка аналогового ТБ поступово знижується і становить 32%, тоді як ОТТ (Інтернет-телебачення) стабільно зростає й займає вже понад 14,6% (рис. 3.1, табл. 3.1).

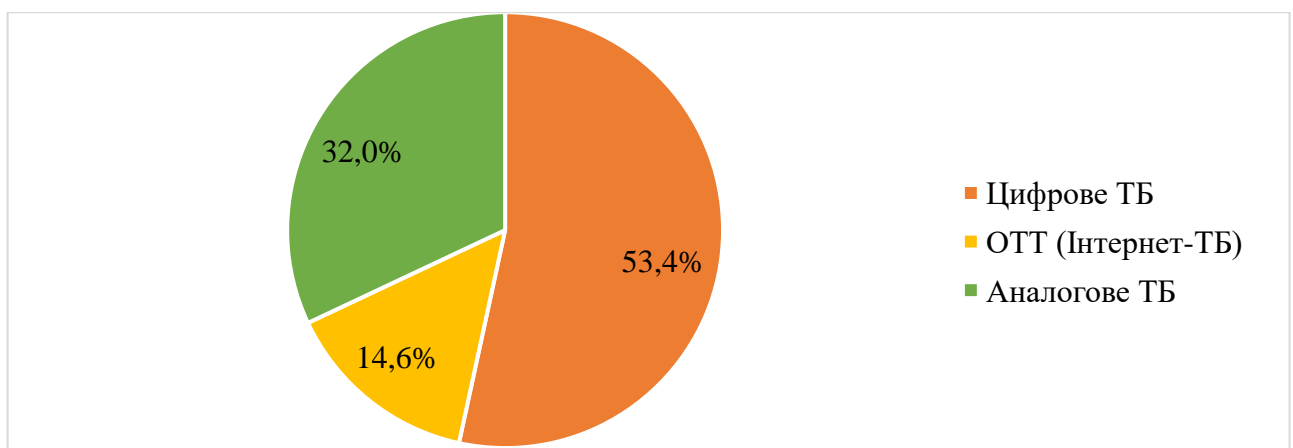


Рис. 3.1. Структура абонентської бази Volia за видами доступу станом на 2024 р., %

Примітка. Побудовано автором за [47].

Водночас для більш детального розуміння структури клієнтської бази

доцільно виділити основні сегменти абонентів за віком, регіоном, типом користування послугами та рівнем активності у цифрових каналах. Це дозволяє оцінити переваги різних груп споживачів та оптимізувати сервіси й маркетингові пропозиції відповідно до конкретних потреб. Нижче наведено узагальнений портрет абонентів ТОВ «Воля-Кабель».

Таблиця 3.1

Портрет цільової аудиторії ТОВ «Воля-Кабель» до та після об'єднання з групою DVL

Категорія	До об'єднання	Після об'єднання з DVL
Вікова група	18–24 р. – 15%, 25–34 р. – 25%, 35–44 р. – 30%, 45–54 р. – 20%, 55+ р. – 10%	Збільшення частки 25–44 р. до 60% за рахунок інтеграції B2B-послуг та крос-продажів
Стать	Чоловіки – 48%, Жінки – 52%	Залишається без суттєвих змін
Сімейний стан	Одружені / у партнерських стосунках – 55%, неодружені – 45%	Збільшення частки сімейних абонентів до 60% завдяки спеціальним тарифам і пакетам для домогосподарств
Тип житла	Квартири – 80%, Приватні будинки – 20%	Зростає частка квартир за рахунок пакетних пропозицій у містах, де присутні Lifecell та Datagroup
Географія	Великі міста – 60%, середні – 25%, малі – 15%	Розширення у середніх містах – 30%, нові точки підключення в регіонах групи DVL
Тип користувача	Домогосподарства – 70%, офіси – 30%	Підвищення частки B2B-користувачів до 35% завдяки корпоративним продуктам Datagroup
Популярні послуги	Цифрове ТБ – 53,4%, Аналогове ТБ – 32%, ОТТ – 14,6%	Зростання ОТТ до 20% через інтеграцію з цифровими платформами Lifecell, зменшення аналогового ТБ до 25%
Лояльність до бренду	Висока – 55%, Середня – 30%, Низька – 15%	Зростання високої лояльності до 65% завдяки крос-програмам лояльності групи DVL
Життєві цінності	Зручність, надійність, технологічність, економія часу	Додається цінність «універсальність послуг» завдяки об'єднанню брендів та комплексним пакетам
Поведінка при виборі	Орієнтація на ціни та акції, відгуки, доступність онлайн, якість сервісу	Зростає роль комплексних пакетів і пропозицій «усі послуги в одному» при виборі оператора

Примітка. Власна оцінка автора, сформована на основі моніторингу галузевих тенденцій.

Попри досягнуті результати, у діяльності компанії зберігаються певні проблемні аспекти, що свідчать про неповну реалізацію клієнтоорієнтованого підходу. Одним з ключових є нерівномірна якість обслуговування в різних регіонах. Якщо у великих містах сервіс характеризується відносно високою

швидкістю реагування та доступністю, то у менших населених пунктах клієнти часто стикаються з тривалими очікуваннями при зверненні до служби підтримки або під час підключення послуг.

Суттєвою проблемою залишається і затримка в обробці звернень абонентів. Незважаючи на цілодобову роботу контакт-центру, користувачі доволі часто повідомляють про довготривале очікування на лінії, недостатню компетентність окремих операторів чи необґрунтоване переспрямування між відділами, що ускладнює оперативне вирішення питань. Подібні ситуації формують негативне сприйняття рівня сервісу та знижують загальний рівень задоволеності й лояльності клієнтів.

Іншою важливою проблемою є недостатня персоналізація обслуговування. Незважаючи на наявність у компанії великого масиву даних про користувачів — їхні вподобання, історію користування послугами, регіональні особливості та частоту звернень — ці дані використовуються обмежено. У більшості випадків абоненти отримують типові рекламні пропозиції або масові розсилки, які не враховують індивідуальних потреб споживачів.

Крім того, проблемним аспектом залишається недостатня прозорість окремих процедур обслуговування. Інформація про умови акцій, зміни у тарифних планах чи порядок формування рахунків часто подається надто технічною або складною мовою, що може спричинити непорозуміння серед клієнтів. Додатковою складністю є обмежена доступність важливої інформації на офіційному сайті, де деякі дані представлені не в повному обсязі або складні для пошуку.

Окрему увагу слід приділити низькому рівню автоматизації окремих бізнес-процесів. Частина операцій досі потребує особистого звернення до оператора чи відвідування сервісного центру, хоча такі дії можуть бути реалізовані в онлайн-режимі. Відставання у впровадженні сучасних інновацій — таких як чат-боти на базі штучного інтелекту, інтеграція з голосовими помічниками або програми лояльності з елементами гейміфікації — знижує конкурентні позиції компанії на ринку порівняно з провідними міжнародними

телекомунікаційними брендами.

У світовій телеком-індустрії спостерігається активне впровадження штучного інтелекту. За даними звіту Capgemini Research Institute (2023), понад 90% операторів зв'язку вже застосовують AI-рішення для автоматизації клієнтської підтримки, управління мережами та аналізу споживчої поведінки. Зокрема, чат-боти, віртуальні помічники та аналітичні системи на основі машинного навчання стали ключовими інструментами підвищення ефективності обслуговування клієнтів [48].

Як приклади ефективного використання автоматизації можна навести міжнародні практики. Так, група Vodafone розвиває віртуального помічника TOVi, який обробляє мільйони клієнтських запитів щомісяця і значно скорочує навантаження на живих операторів; у корпоративних матеріалах та кейс-стаді зазначається, що TOVi вже вирішує значну частку рутинних звернень, одночасно еволюціонуючи до версії на базі генеративного AI [49].

Deutsche Telekom реалізує конверсійні AI-рішення для чат-ботів і голосових асистентів, які застосовуються в службах підтримки та експериментальних проєктах «AI-для-клієнта», що дозволяє скорочувати час обробки звернень та підвищувати задоволеність користувачів [50].

Компанія Orange також інвестує в масштабні AI-ініціативи й уклала стратегічні угоди для доступу до передових моделей ШІ, що підтверджує націленість оператора на інтеграцію AI у клієнтський сервіс та внутрішні процеси [51].

Для оцінки рівня клієнтоорієнтованості та задоволеності користувачів телекомунікаційними послугами в Україні у квітні 2025 року було проведено соціологічне опитування, результати якого стали основою звіту «Mobile communications and the Internet in Ukraine», підготовленого Програмою розвитку ООН (ПРООН) у співпраці з Міністерством цифрової трансформації України та за фінансової підтримки Уряду Швеції [52, с. 1-39].

Згідно з результатами дослідження, компанія ТОВ «Воля-Кабель» входить до трійки провідних операторів фіксованого інтернету в Україні, посідаючи

третє місце за часткою користувачів — 5%. Найвищу частку має ПрАТ «Київстар» (12%), друге місце займає АТ «Укртелеком» (6%). Інші провайдери — ТОВ «Тріолан Сервіс» (4%), ТОВ «Телекомунікаційна компанія ТЕНЕТ» (3%), ПП «Дикий Сад» (2%), ТОВ «Хоумнет Компані» (2%), ПП «Колумбус» (2%), ТОВ «Водафон Ентерпрайз Україна» (2%) та ТОВ «Простонет» (2%) — мають помірну частку ринку. Решта операторів охоплюють менше 1% користувачів, що свідчить про високий рівень фрагментованості галузі (рис. 3.2).

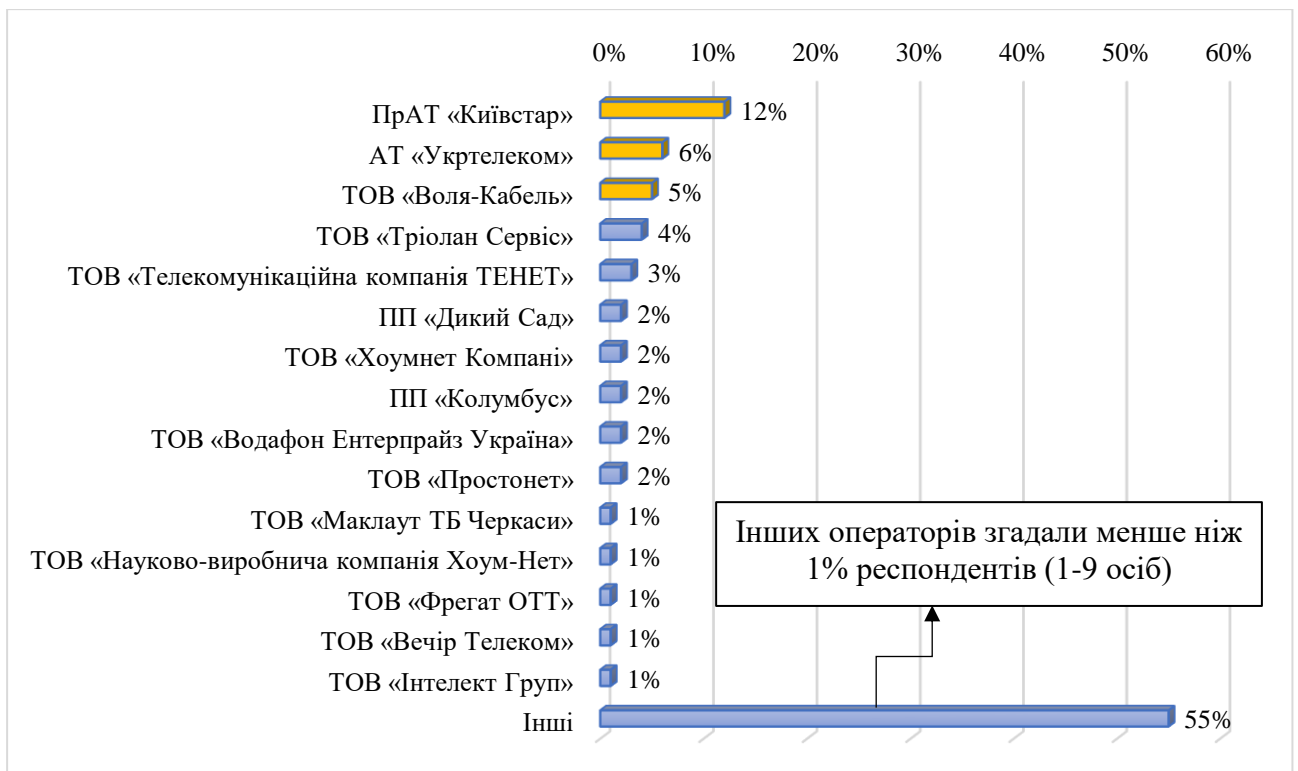


Рис. 3.2. Частки розподілу споживачів в розрізі операторів фіксованого інтернету (за результатами відповідей на запитання «Як називається ваш фіксований (домашній) постачальник послуг Інтернету?»), станом на 2025 рік, % [52, с. 29]

Примітка. N = 949. Серед тих, хто знає, яким оператором вони користуються, і зміг відповісти на запитання.

Регіональний аналіз показав, що присутність ТОВ «Воля-Кабель» на ринку є нерівномірною (рис. 3.3-3.8). У м. Київ компанія має 8% користувачів і входить до трійки провідних операторів разом із ПрАТ «Київстар» (15%) та ТОВ «Ланет Бізнес» (8%). У східних областях (Харківська, Донецька) частка компанії сягає 14%, поступаючись лише ТОВ «Тріолан Сервіс» (20%) та ПрАТ «Київстар»

(16%). У центральному та західному регіонах компанія утримує по 5% ринку, тоді як на півдні України її частка залишається нижчою ніж 2%.

Такі результати свідчать, що «Воля-Кабель» має найсильніші позиції у великих міських агломераціях, зокрема у столиці та на сході країни. Водночас у сільській місцевості та малих населених пунктах компанія представлена обмежено, що визначає необхідність розширення мережевої інфраструктури та розвитку регіональних представництв.

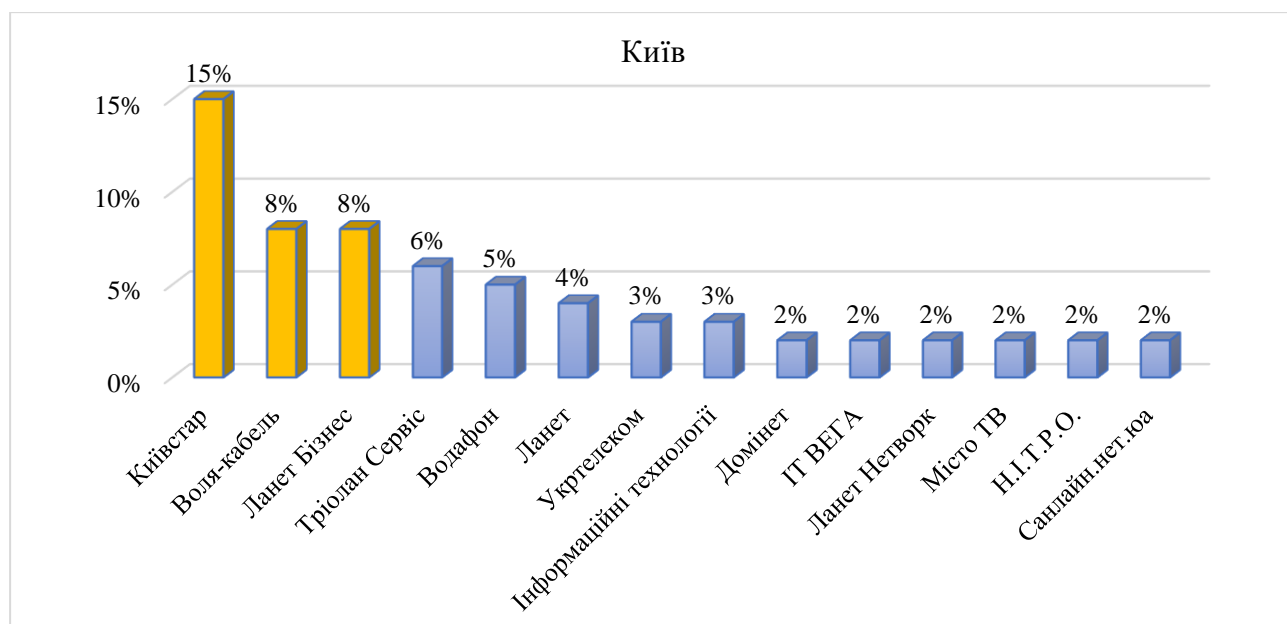


Рис. 3.3. Розподіл постачальників фіксованого (домашнього) інтернету з часткою ринку не менше 2%, станом на 2025 р. (Київ), % [52, с. 30]

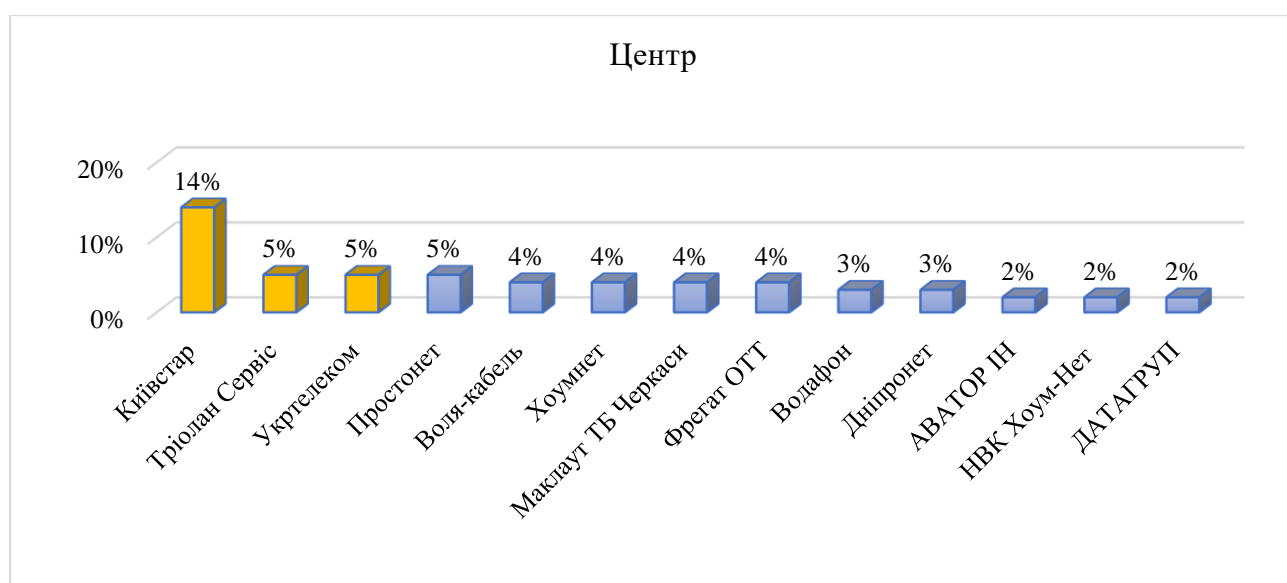


Рис. 3.4. Розподіл постачальників фіксованого (домашнього) інтернету з часткою ринку не менше 2%, станом на 2025 р. (Центр), % [52, с. 30]

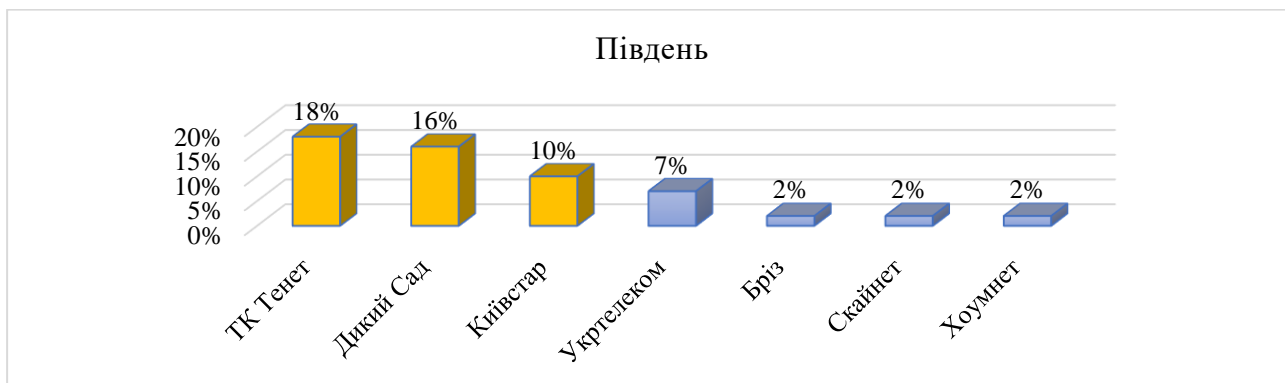


Рис. 3.5. Розподіл постачальників фіксованого (домашнього) інтернету з часткою ринку не менше 2%, станом на 2025 р. (Південь), % [52, с. 31]

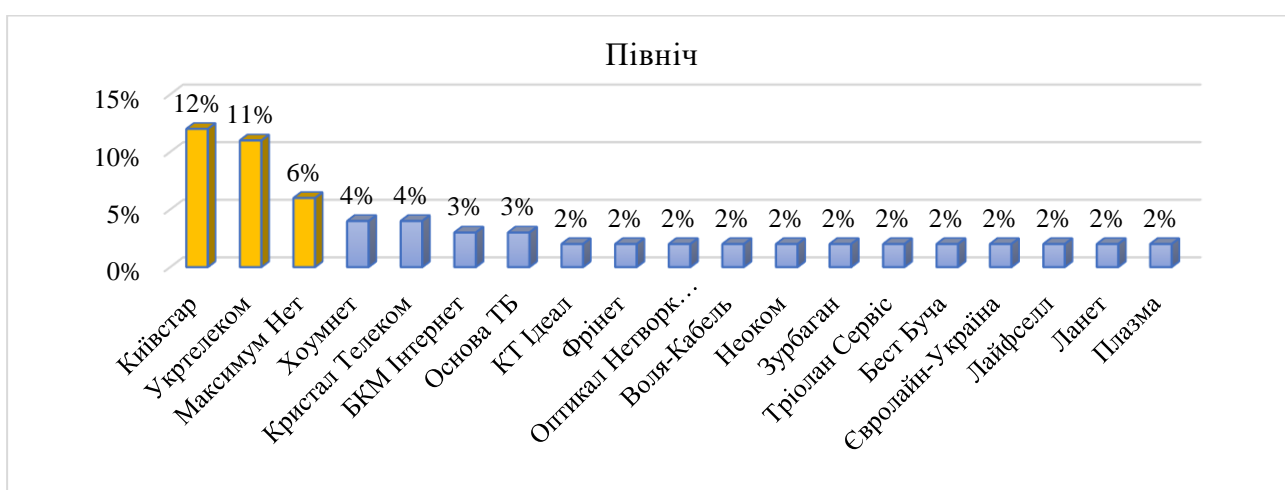


Рис. 3.6. Розподіл постачальників фіксованого (домашнього) інтернету з часткою ринку не менше 2%, станом на 2025 р. (Північ), % [52, с. 31]

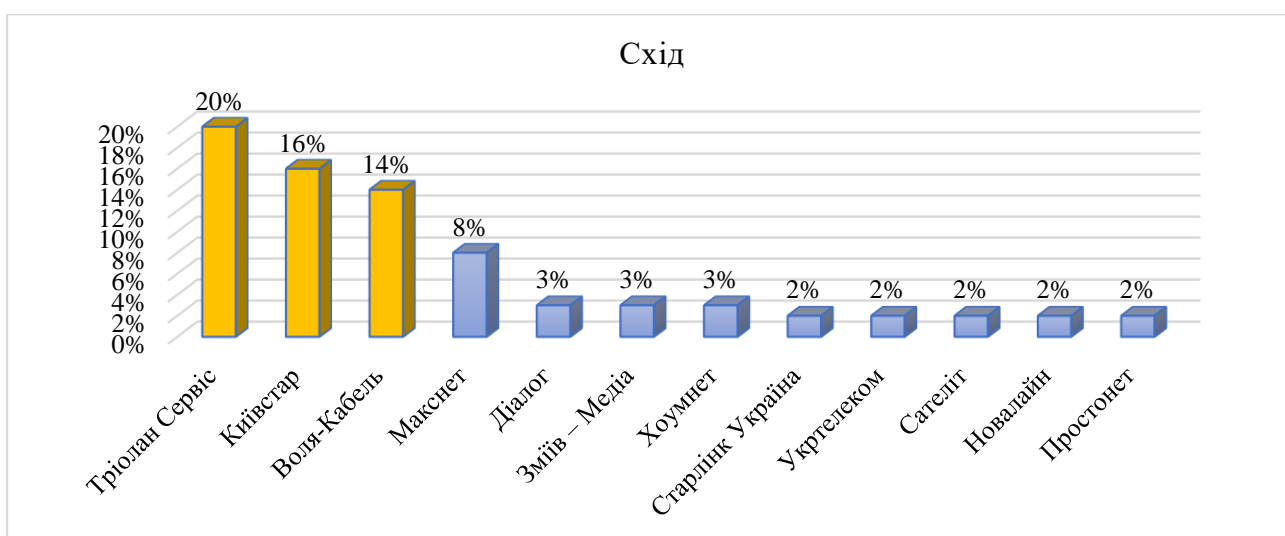


Рис. 3.7. Розподіл постачальників фіксованого (домашнього) інтернету з часткою ринку не менше 2%, станом на 2025 р. (Схід), % [52, с. 31]

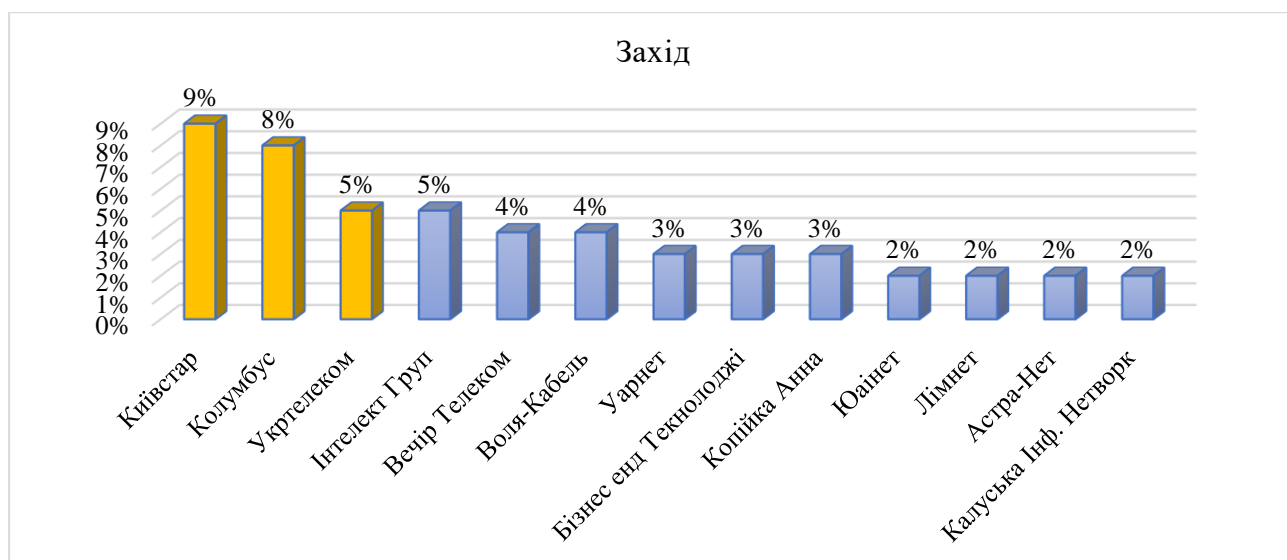


Рис. 3.8. Регіональний розподіл постачальників фіксованого (домашнього) інтернету з часткою ринку не менше 2% станом на 2025 р. (Захід), % [52, с. 31]

Загалом користувачі фіксованого інтернету в Україні високо оцінюють якість наданих послуг: середня оцінка становить 4,1 бала з 5, при цьому 80% опитаних визначили якість як «добру» або «відмінну». Це стосується і клієнтів ТОВ «Воля-Кабель», оскільки компанія обслуговує переважно абонентів у великих містах із розвиненою інфраструктурою [52, с. 37].

Водночас, залишається актуальною проблема стабільності з'єднання під час відключень електроенергії: лише 41% користувачів фіксованого інтернету повідомили, що їхні провайдери забезпечують безперебійний доступ до мережі, тоді як 52% втрачали з'єднання одразу після зникнення живлення. Це підкреслює необхідність для компаній, у тому числі «Воля-Кабель», інвестувати у резервні системи живлення, модернізувати обладнання та впроваджувати технології стійкого підключення [52, с. 37].

З урахуванням виявлених проблемних аспектів у сфері обслуговування клієнтів доцільно визначити основні напрями вдосконалення клієнтоорієнтованої діяльності підприємства.

По-перше, важливим завданням є розвиток персоналізованої комунікації з клієнтами. Для цього доцільно впровадити сучасну аналітичну CRM-систему, що забезпечить можливість сегментації клієнтської бази за соціально-демографічними характеристиками, рівнем лояльності, історією користування

послугами та частотою звернень до служби підтримки. Це дозволить формувати індивідуальні тарифні пропозиції, автоматизовані рекомендації, а також гнучкі програми лояльності, орієнтовані на конкретні групи споживачів. Використання персоналізованих повідомлень у мобільному додатку, месенджерах та електронних розсилках сприятиме підвищенню рівня залученості та довіри клієнтів до компанії.

По-друге, перспективним напрямом є автоматизація процесів обслуговування за допомогою технологій штучного інтелекту. Світовий досвід провідних операторів, таких як Vodafone, Orange та Deutsche Telekom, свідчить про високу ефективність застосування чат-ботів та віртуальних асистентів для вирішення стандартних клієнтських запитів. Використання таких інструментів дозволить зменшити навантаження на контакт-центри, скоротити час очікування відповіді, а також підвищити якість комунікації з користувачами. Запровадження голосових помічників на базі AI у мобільному додатку створить додаткові можливості для швидкого реагування на звернення абонентів.

По-третє, необхідним кроком є уніфікація стандартів обслуговування у регіональних підрозділах. З метою забезпечення єдиних підходів до роботи з клієнтами слід розробити та впровадити внутрішні регламенти, що визначатимуть стандарти реагування на звернення, строки їх обробки та механізми контролю якості. Доцільно також запровадити систему моніторингу рівня задоволеності клієнтів, зокрема через оцінку показників NPS (Net Promoter Score) та проведення регулярних опитувань. Результати таких досліджень можуть бути використані для мотивації персоналу та вдосконалення процесів обслуговування.

По-четверте, варто розширити функціональні можливості цифрових каналів самообслуговування. Доцільним є оновлення інтерфейсу особистого кабінету та мобільного застосунку з інтеграцією додаткових сервісів, зокрема розділу «Мої рекомендації», інтерактивного довідника з типових запитів (FAQ) та опції онлайн-переоформлення договорів. Це сприятиме скороченню кількості офлайн-звернень до сервісних центрів і підвищенню оперативності

обслуговування.

По-п'яте, актуальним завданням є підвищення прозорості комунікацій з клієнтами. Інформація про тарифи, умови акцій та порядок формування рахунків має бути представлена у зрозумілому форматі, із забезпеченням зручного доступу на сайті компанії та в мобільному додатку. Запровадження системи швидкого зворотного зв'язку з можливістю оцінки якості сервісу сприятиме зміцненню довіри споживачів та покращенню іміджу бренду.

По-шосте, в умовах енергетичної нестабільності в Україні важливо приділяти особливу увагу надійності та стійкості телекомунікаційної інфраструктури. Доцільно інвестувати в модернізацію вузлів зв'язку, встановлення резервних джерел живлення та застосування енергоефективного обладнання, що дозволить зменшити перебої в роботі мережі та забезпечити стабільне обслуговування клієнтів.

По-сьоме, стратегічним є розширення присутності компанії у регіонах. Розвиток мережевої інфраструктури в центральних і західних областях України через партнерські програми або франчайзинг сприятиме зростанню числа підключень, підвищенню впізнаваності бренду та розширенню клієнтської бази.

По-восьме, необхідно вдосконалити систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Рівень клієнтоорієнтованості напряму залежить від професійних та комунікативних навичок працівників. Варто запровадити регулярні тренінги з розвитку емоційного інтелекту, управління конфліктами та ефективних технік спілкування з клієнтами. Створення внутрішнього порталу знань із практичними кейсами допоможе формувати єдину корпоративну культуру обслуговування.

По-дев'яте, важливо зосередити увагу на управлінні клієнтським досвідом (Customer Experience Management). Запровадження системи відстеження клієнтського шляху (Customer Journey Map) дасть змогу визначати критичні точки взаємодії споживача з компанією, аналізувати причини незадоволеності та системно вдосконалювати якість сервісу. Використання таких даних забезпечить можливість своєчасного виявлення слабких місць у процесах обслуговування та

підвищення загального рівня задоволеності клієнтів.

По-десяте, з урахуванням входження компанії до групи DVL, доцільним є розвиток крос-канальних маркетингових стратегій. Синергія з компаніями Lifecell та Datagroup у межах групи дозволить формувати комплексні пакети послуг, створювати спільні програми лояльності та пропонувати клієнтам мультисервісні рішення за принципом «усі послуги в одному». Такий підхід сприятиме зміцненню конкурентних позицій та підвищенню рівня лояльності користувачів.

Отже, удосконалення клієнтоорієнтованого підходу в діяльності ТОВ «Воля-Кабель» має базуватися на комплексному поєднанні технологічних інновацій, розвитку персоналізації комунікацій, підвищенні прозорості взаємодії з клієнтами, забезпеченні енергостійкості мережі та формуванні високого рівня корпоративної культури сервісу. Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії підвищити якість обслуговування, зміцнити конкурентоспроможність та забезпечити довгострокову лояльність споживачів.

3.2. Інтеграція сучасних технологій у процеси надання телекомунікаційних послуг

Впровадження сучасних цифрових технологій у сфері телекомунікацій є важливим фактором для створення конкурентних переваг, підвищення ефективності роботи та забезпечення сталого розвитку компанії в довгостроковій перспективі. У умовах цифровізації економіки та зростання вимог до якості обслуговування інноваційні рішення набувають стратегічного значення для українських провайдерів, особливо враховуючи посилену конкуренцію з боку OTT-платформ.

ТОВ «Воля-Кабель», що тривалий час утримує лідерські позиції на ринку кабельного телебачення та широкосмугового доступу до Інтернету, здійснило комплексну цифрову трансформацію, охопивши як технологічну, так і сервісну інфраструктуру. Ще до інтеграції в групу DVL у 2022 році компанія оновила

мережеву архітектуру та оптимізувала процеси обслуговування клієнтів.

Основою модернізації стало впровадження високошвидкісних оптичних мереж GPON/FTTx та IP-орієнтованої архітектури, що дозволило забезпечити мультисервісне середовище для IPTV, широкосмуговий доступ до Інтернету, VoIP-телефонії та мультимедійних сервісів. Використання сучасних оптичних технологій підвищило швидкість передачі даних, стабільність з'єднання та масштабованість мережі, забезпечивши можливість подальшого розширення абонентської бази та впровадження нових сервісів без капітальної перебудови інфраструктури.

Компанія також активно розвивала інтерактивні сервіси, зокрема Video on Demand (VoD), телебачення у записі (Catch-up TV) та мультиплатформний доступ до контенту, що підвищило персоналізацію та зручність користувацького досвіду. Паралельно проводилася цифровізація обслуговування клієнтів через мобільні додатки, персональні онлайн-кабінети та електронні сервіси оплати і технічної підтримки, що сприяло підвищенню лояльності споживачів та зменшенню навантаження на контакт-центри.

Інфраструктурні інновації ТОВ «Воля-Кабель» включали впровадження технологій Ethernet та пасивних оптичних мереж (PON). Ethernet застосовувався в магістральних і розподільчих сегментах, що забезпечувало високу пропускну здатність і надійність, тоді як PON дозволив організувати волоконно-оптичний доступ до кінцевих користувачів зі швидкістю передачі до 1–10 Гбіт/с, зменшенням енергоспоживання та підвищенням стабільності мережі.

Об'єднання компанії з групою DVL у 2022 році забезпечило доступ до значних інвестицій та централізованої технологічної експертизи, що дало змогу реалізувати масштабне впровадження оптичних мереж FTTx. Це сприяло створенню гігабітної інфраструктури, здатної забезпечити симетричну передачу даних, стабільне з'єднання та швидке розширення послуг.

У жовтні 2024 року ТОВ «Воля-Кабель» стало учасником найбільшої прямої іноземної інвестиції в Україну після початку війни. Міжнародна фінансова корпорація (IFC) та Європейський банк реконструкції та розвитку

(ЄБРР) надали спільно довгостроковий кредит у розмірі \$435 млн для модернізації та розширення телекомунікаційної інфраструктури компанії. Проект передбачає покращення мобільного зв'язку для 10 мільйонів абонентів та забезпечення швидкого і надійного інтернету для 4 мільйонів домогосподарств. Крім того, інвестиції сприятимуть підвищенню кібербезпеки, впровадженню конкурентоспроможних продуктів і послуг, а також реалізації міжнародних стандартів найкращої практики у відновленні телеком-сектору після прямих збитків у розмірі \$1,9 млрд та втрат \$750 млн, понесених з початку війни [53–55].

Таблиця 3.2

Етапи цифрової трансформації ТОВ «Воля-Кабель»

Період	Основні заходи	Результати
До 2024 р.	Оновлення мережевої архітектури та впровадження IP-орієнтованих рішень, розвиток мультисервісних платформ (IPTV, VoIP) та цифрових сервісів для абонентів (VoD, Catch-up TV, онлайн-кабінети).	Підвищення швидкості та стабільності мережі, масштабованість інфраструктури та покращений користувацький досвід.
2024 р. (інтеграція у DVL)	Об'єднання з Lifecell та Vega, доступ до централізованих інвестицій і технологічної експертизи, підготовка до масштабного розгортання оптичних мереж FTTx.	Формування гігабітної інфраструктури, симетрична передача даних, висока надійність та можливість швидкого масштабування послуг.
Після 2024 р.	Масове впровадження оптичних мереж FTTx, розширення високошвидкісного доступу до Інтернету, цифровізація обслуговування клієнтів через мобільні застосунки та електронні сервіси.	Зростання абонентської бази, підвищення конкурентоспроможності та покращення користувацького досвіду.

Примітка. Складено за [25].

Паралельно компанія активно впроваджувала цифрову трансформацію внутрішніх бізнес-процесів. Було реалізовано інтеграцію сучасних CRM-систем, автоматизованих платформ підтримки клієнтів, систем електронного документообігу, а також інструментів аналітики й обробки великих даних (Big Data), що дозволяє формувати персоналізовані тарифи, передбачати поведінку споживачів і підвищувати ефективність операційної діяльності.

Крім реалізованих заходів, для подальшого підвищення ефективності надання телекомунікаційних послуг доцільно виділити основні напрями інтеграції сучасних технологій у діяльність ТОВ «Воля-Кабель»:

- впровадження високошвидкісних оптичних мереж (GPON/FTTx) – забезпечення стабільного з'єднання, масштабованості та швидкого доступу до нових сервісів;
- цифровізація обслуговування клієнтів – створення онлайн-кабінетів, мобільних додатків та електронних сервісів для зручного управління послугами;
- розвиток інтерактивних сервісів (VoD, Catch-up TV, мультиплатформний доступ) – підвищення персоналізації та зручності користувацького досвіду;
- впровадження CRM-систем і аналітики Big Data – персоналізація тарифів, прогнозування поведінки споживачів та підвищення ефективності бізнес-процесів;
- інтеграція AI-рішень та автоматизація підтримки – чат-боти, віртуальні помічники та алгоритми для швидкого вирішення звернень абонентів;
- модернізація внутрішньої інфраструктури – застосування Ethernet і PON для підвищення пропускної здатності та надійності мережі.

Реалізація цих напрямів дозволяє не лише зміцнити конкурентні позиції компанії, але й забезпечити персоналізоване та якісне обслуговування абонентів, підвищити їхню лояльність та адаптувати підприємство до умов швидкозмінного цифрового ринку.

3.3. Розвиток маркетингових стратегій для розширення ринкової частки

В умовах високої конкуренції та динамічної трансформації телекомунікаційного ринку України саме маркетингові стратегії відіграють ключову роль у забезпеченні довгострокового зростання ринкової частки. Для ТОВ «Воля-Кабель», яке після інтеграції до складу групи DVL отримало доступ до інвестиційних ресурсів та синергії з іншими операторами, актуальним

завданням стало формування ефективної маркетингової політики, здатної поєднати інноваційність, клієнтоорієнтованість та конкурентоспроможність.

Розробці маркетингових рішень передував комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Зокрема, проведений PEST-аналіз (рис. 3.9), що дозволив визначити ключові макрофактори впливу (політичні, економічні, соціальні та технологічні), серед яких важливими є державне регулювання ринку, економічна нестабільність, цифровізація суспільства та поширення новітніх технологій PON і FTТх.

SWOT-аналіз (рис. 3.10) виявив сильні сторони компанії (впізнаваний бренд, підтримка DVL, наявність мультисервісних рішень та Big Data), а також слабкі місця (часткова залежність від старої коаксіальної інфраструктури, високий рівень відтоку абонентів). Крім того, було визначено стратегічні можливості (масове впровадження оптики, розвиток програм лояльності, співпраця з Lifecell) та загрози (посилення конкуренції з OTT-сервісами, економічні ризики, пошкодження інфраструктури) [57].

Водночас, Business Model Canvas (Додаток Є) дала змогу структурувати ключові елементи бізнес-моделі компанії, визначивши ціннісні пропозиції, канали взаємодії, сегменти клієнтів та джерела доходів. Модель Ішікави (Додаток Ж) дозволила встановити причинно-наслідкові зв'язки між виявленими проблемами та факторами, що їх зумовлюють, згрупувавши їх за основними категоріями: «люди», «процеси», «технічне обладнання», «методи». Такий підхід дав змогу комплексно проаналізувати внутрішні чинники впливу та визначити напрями підвищення ефективності діяльності компанії.



Рис. 3.9. PEST-аналіз для ТОВ «Воля-Кабель»

Примітка. Складено автором самостійно.

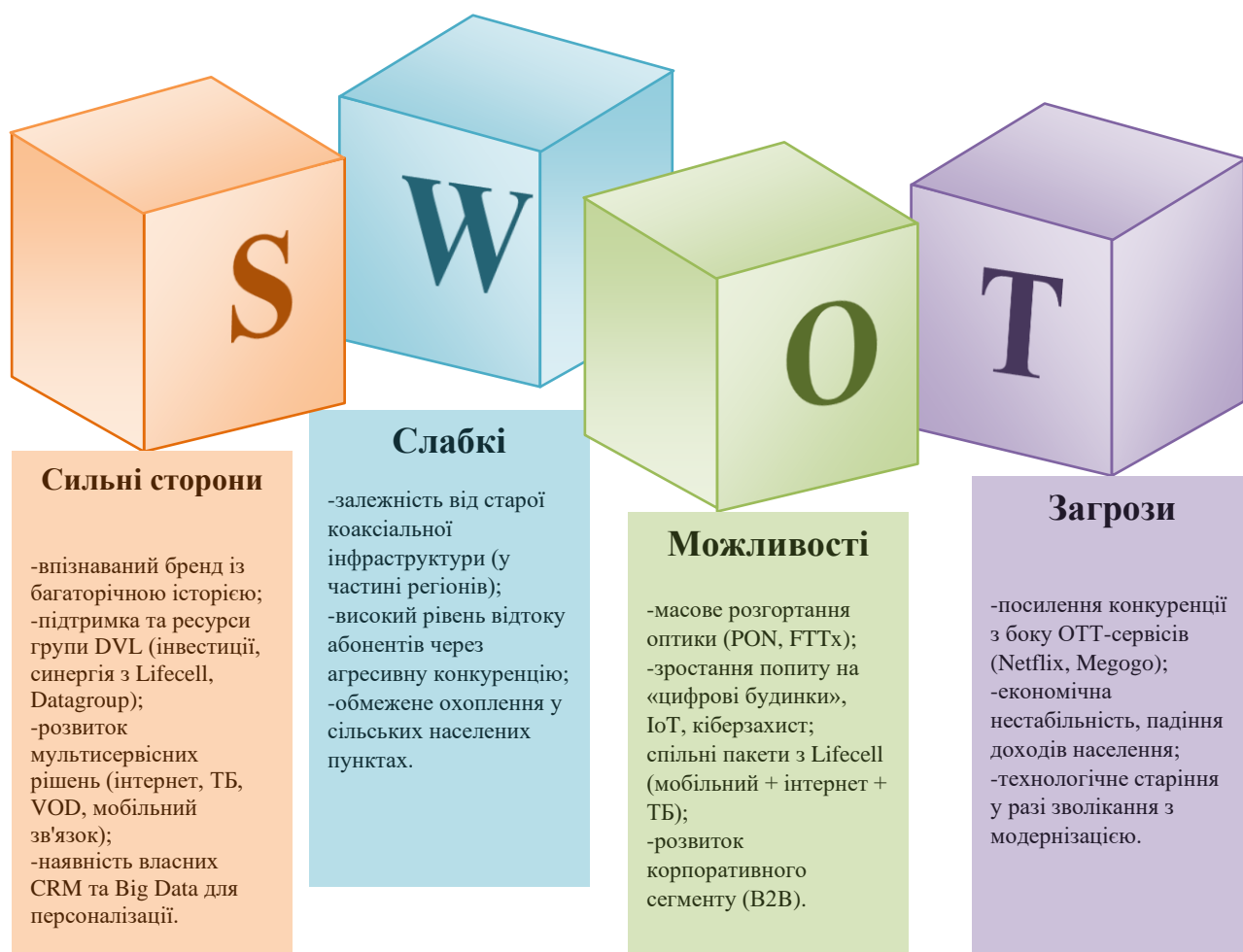


Рис. 3.10. SWOT-аналіз для ТОВ «Воля-Кабель»

Примітка. Складено автором самостійно.

На основі проведених аналітичних досліджень сформовано основні напрями розвитку маркетингових стратегій ТОВ «Воля-Кабель»:

- персоналізація тарифних планів на основі Big Data та CRM-систем, що дозволяє пропонувати абонентам гнучкі пакети інтернету, цифрового телебачення, мобільного зв'язку та додаткових сервісів;
- поглиблення інтегрованих маркетингових комунікацій, включаючи онлайн-рекламу, партнерські програми з Lifecell та колаборації з виробниками обладнання, що підвищує впізнаваність бренду та створює додаткову цінність для клієнта;
- розвиток програм лояльності та утримання абонентів через бонусні системи, персональні знижки та мультипартнерські програми, інтегровані в екосистему DVL;
- розширення асортименту цифрових сервісів – від інтеграції OTT-платформ до рішень для «розумного дому», хмарних сервісів та кіберзахисту;
- гнучка цінова політика, що передбачає диференціацію тарифів залежно від сегмента клієнтів, акційні пропозиції для нових користувачів та пільгові умови для соціально вразливих категорій населення.

Таким чином, результати PEST- та SWOT-аналізів, а також побудова моделі Business Model Canvas свідчать, що стратегічними пріоритетами ТОВ «Воля-Кабель» є підвищення клієнтоорієнтованості, диверсифікація сервісів та активна інтеграція в екосистему DVL. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій на ринку та забезпечуватиме довгострокове зростання ринкової частки в умовах цифрової економіки.

Важливим елементом маркетингової стратегії є визначення ключових показників ефективності (KPI), що дозволяють оцінювати результати заходів щодо розширення ринкової частки. Для компанії доцільно застосовувати такі KPI, як рівень відтоку абонентів (churn rate), середній дохід на одного користувача (ARPU), показник задоволеності клієнтів (NPS), частка ринку в сегменті фіксованого інтернету та кабельного телебачення, а також конверсія цифрових маркетингових кампаній (табл. 3.3).

Регулярний моніторинг цих показників дає змогу оперативно коригувати маркетингові рішення та ефективно використовувати інвестиційні ресурси. Поєднання KPI із системами аналітики Big Data та CRM підвищує прозорість управління та сприяє формуванню клієнтоорієнтованих стратегій, що є критично важливим у конкурентному середовищі телекомунікаційного ринку України.

Таблиця 3.3

KPI для оцінки ефективності маркетингових стратегій

KPI	Опис	Цільовий показник	Метод вимірювання
ARPU (Average Revenue Per User)	Середній дохід від одного абонента	+5–7% річного зростання	Фінансова звітність, CRM
Churn Rate	Рівень відтоку абонентів	<5% на рік	CRM-система, аналітика Big Data
NPS (Net Promoter Score)	Індекс задоволеності та лояльності клієнтів	≥50	Опитування клієнтів, CRM
Customer Retention Cost (CRC)	Вартість утримання одного клієнта	Оптимізація витрат на 10%	Фінансові звіти, CRM
Частка VAS (Value Added Services)	Відсоток абонентів, що користуються додатковими цифровими сервісами	≥30% від бази абонентів	CRM, аналітичні платформи
Conversion Rate маркетингових кампаній	Частка потенційних клієнтів, що стали абонентами	≥15%	Google Analytics, CRM
MTTR (Mean Time to Repair)	Середній час відновлення після технічних проблем	≤2 год	Операційні системи, техпідтримка
Market Share (частка ринку)	Відсоток абонентів компанії на ринку	+2% щорічно	Галузеві звіти, аналітика

Примітка. Складено за [56-57].

Використання ключових показників ефективності (KPI) є важливим інструментом оцінки результативності маркетингових стратегій ТОВ «Воля-Кабель» під час інтеграції до групи DVL. До таких показників належать ARPU, рівень відтоку абонентів (churn rate), Net Promoter Score (NPS), коефіцієнт конверсії та частка абонентів, які користуються додатковими сервісами (VAS). Вони дозволяють не лише відстежувати фінансові та клієнтські метрики, а й оперативно коригувати стратегії для досягнення поставлених цілей.

ARPU відображає ефективність тарифної політики та рівень монетизації абонентів, тоді як NPS дозволяє оцінити задоволеність клієнтів та їхню

лояльність. Рівень відтоку абонентів і коефіцієнт конверсії є важливими для розуміння ефективності утримання та залучення клієнтів, а моніторинг цих показників сприяє своєчасному виявленню проблем і коригуванню маркетингової стратегії.

Важливим елементом розвитку маркетингових стратегій ТОВ «Воля-Кабель» є впровадження конкретних кампаній для підвищення привабливості продуктів та утримання клієнтів. Компанія реалізує персоналізовані акційні пакети, інтегрує OTT-платформи у свої пропозиції та проводить спільні промо-акції з Lifecell для стимулювання користування мультисервісними послугами. Одночасно сегментація клієнтів за категоріями — приватні, корпоративні, VIP та соціально вразливі — дозволяє формувати таргетовані пропозиції та підвищувати ефективність комунікацій.

Впровадження Big Data та штучного інтелекту дозволяє прогнозувати поведінку абонентів, персоналізувати тарифні пропозиції та знижувати рівень відтоку клієнтів. У перспективі ці інструменти відкривають можливості для розвитку IoT-рішень, «розумного дому» та комплексних цифрових сервісів, що забезпечуватиме стійке зростання ринкової частки та підсилуватиме конкурентні позиції компанії (рис. 3.11).



Рис. 3.11. Канали маркетингових комунікацій підприємства

Примітка. Складено автором самостійно.

Як видно з рис. 3.11, канали маркетингових комунікацій доцільно систематизувати на онлайн та офлайн. Онлайн-комунікації (Google Ads, соціальні мережі, email-маркетинг тощо) характеризуються високою гнучкістю, можливістю персоналізації пропозицій та оперативним зворотним зв'язком із клієнтами [59, с. 280–330; 61, с. 120–170]. Офлайн-канали (роздрібні магазини, call-центри, особистий продаж) забезпечують безпосередній контакт зі споживачем, формуючи довіру та підвищуючи рівень лояльності [58, с. 518–560].

Поєднання онлайн- та офлайн-інструментів у рамках інтегрованої маркетингової стратегії дозволяє підвищити ефективність рекламних кампаній, оптимізувати витрати та досягати визначених ключових показників ефективності (KPI). На основі систематизації каналів маркетингових комунікацій [58–61], виконаної автором, створюється підґрунтя для розробки збалансованої комунікаційної політики ТОВ «Воля-Кабель» у конкурентному середовищі українського телекомунікаційного ринку.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження комплексно розглянуто теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю компаній в умовах динамічного розвитку телекомунікаційного ринку України. Аналіз діяльності ТОВ «Воля-Кабель» дозволив виявити ключові проблеми та визначити перспективні напрямки підвищення його конкурентних позицій. На основі проведеної роботи сформульовано низку висновків та практичних рекомендацій:

1. У процесі аналізу теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства узагальнено класичні та сучасні концепції конкуренції, зокрема моделі М. Портера, Й. Шумпетера та ресурсно-компетентнісний підхід. Визначено, що конкурентоспроможність виступає інтегральною характеристикою підприємства, яка відображає здатність стабільно функціонувати, реагувати на зміни ринкового середовища, задовольняти потреби споживачів і досягати стійких переваг у коротко- та довгостроковій перспективі. Підприємства телекомунікаційної сфери, зважаючи на технологічну динаміку галузі, мають формувати конкурентоспроможність на основі інноваційності, гнучкості та цифрової трансформації.

2. У ході дослідження методичних засад оцінювання конкурентоспроможності компаній обґрунтовано доцільність поєднання фінансово-економічних і нефінансових показників. До основних кількісних індикаторів віднесено рівень доходу, прибутковість, частку ринку, рентабельність активів і власного капіталу; до якісних — задоволеність клієнтів, інноваційну активність і технологічний розвиток. Запропоновано використання комплексного підходу до оцінювання, що поєднує SWOT-аналіз, PEST-аналіз та бізнес-модель Canvas, що дозволяє виявляти слабкі місця та нові можливості для підвищення конкурентних позицій.

3. На основі вивчення зарубіжного досвіду управління конкурентоспроможністю систематизовано практики провідних телекомунікаційних компаній світу (AT&T, Vodafone, Deutsche Telekom,

Verizon), які довели ефективність стратегій цифровізації, автоматизації процесів обслуговування, розвитку мультисервісних рішень і клієнтоорієнтованих підходів. Установлено, що вітчизняні оператори можуть запозичити моделі управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management) та інтегрувати елементи аналітики великих даних (Big Data) у свою діяльність для підвищення гнучкості управлінських рішень і якості сервісу.

4. Проведений аналіз стану ТОВ «Воля-Кабель» та його організаційно-економічної характеристики показав, що підприємство, функціонуючи на телекомунікаційному ринку понад 20 років, демонструє стабільну ринкову позицію. Аналіз фінансових показників за 2020-2024 роки засвідчив коливання результатів діяльності: дохід знизився з 2 020 424 тис. грн. до 1 604 264 тис. грн., прибутковість мала нестійкий характер, однак прогнозна оцінка ринкової вартості за методом DCF засвідчила зростання капіталізації підприємства з 739,4 млн. грн. у 2025 році до 924,7 млн. грн. у 2028 році, що підтверджує потенціал фінансового відновлення після інтеграції у групу DVL.

5. Порівняльний аналіз ринкових позицій ТОВ «Воля-Кабель» та його основних конкурентів (Київстар, Vodafone, Укртелеком та ін.) дозволив визначити, що підприємство належить до середньої стратегічної групи за масштабом діяльності, але має сильні позиції у регіональному сегменті. Карта стратегічних груп показала, що компанія поступається лідерам за рівнем інноваційності та брендової впізнаваності, проте вирізняється гнучкістю тарифної політики, локальною орієнтацією та високою якістю послуг. Середні показники швидкості інтернету (73,68 Мб/с) підтверджують стабільність технічної інфраструктури й конкурентоспроможність компанії на рівні сервісу.

6. У межах удосконалення клієнтоорієнтованого підходу розроблено пропозиції щодо підвищення лояльності споживачів і персоналізації сервісу. Запропоновано впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), розширення можливостей онлайн-сервісів, удосконалення системи технічної підтримки, створення гнучких тарифних пакетів і програм лояльності. Особлива увага приділяється розвитку інтерактивних сервісів (VoD, Catch-up

TV), що дозволяють формувати індивідуальний користувацький досвід і підвищують задоволеність абонентів.

7. Розглянуто напрями інтеграції сучасних технологій у діяльність компанії. Встановлено, що впровадження оптичних мереж FTТх, технологій GPON/xPON, хмарних рішень і систем Smart-TV сприяло підвищенню пропускної здатності мережі, зниженню енергоспоживання та забезпеченню стабільного з'єднання. Об'єднання з групою DVL дало змогу реалізувати ефект синергії через централізоване управління ресурсами, доступ до інвестицій та технологічну інтеграцію з Datagroup і Lifecell. Це дозволило створити конвергентну телеком-екосистему та посилити конкурентні позиції компанії на ринку.

8. Розроблено комплекс стратегічних і тактичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Воля-Кабель», які передбачають активізацію цифрового маркетингу, розвиток партнерських програм, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, модернізацію технічної бази та формування сильної корпоративної культури. Зокрема, рекомендовано орієнтуватися на багатоканальні комунікації з клієнтами, впроваджувати персоналізовану рекламу, удосконалювати стратегії просування у цифровому середовищі та продовжити курс на інноваційність. Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії зміцнити позиції на телекомунікаційному ринку України, збільшити частку ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, конкурентоспроможність ТОВ «Воля-Кабель» є результатом цілеспрямованих дій з боку керівництва у напрямках модернізації, сервісу, маркетингу та організаційного управління. Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку телекомунікацій, підвищити лояльність клієнтів та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М. Е. *Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів* / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
2. Сміт А. *Дослідження про природу і причини багатства народів*. Київ : Наукова думка, 2018. 543 с.
3. Grant R. *Contemporary Strategy Analysis*. Chichester : Wiley, 2021. 512 p.
4. Teece D. J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford : Oxford University Press, 2018. 320 p.
5. Коломоєць Т., Колпаков В. Сучасна парадигма адміністративного права: генеза і поняття. *Право України*. 2017. № 5. С. 71–79.
6. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 557 p.
7. Джулай Л. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2018. № 10. URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2018/10/metody-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya/>.
8. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. *Фінансовий аналіз* : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с.
9. Швед В. В., Шлінчук В. П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1(25). С. 112–118.
10. Boston Consulting Group. *BCG Growth-Share Matrix*. URL: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix> (дата звернення: 27.06.2025).
11. Спицин І. О., Спицин Я. О. *Методика комплексної (інтегральної) оцінки об'єктів маркетингу* : метод. посіб. Полтава : Полтавський нац. техн. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2012. 656 с. URL: <https://studfile.net/preview/11924119/page:9/>.
12. Кокарев І. В. Бенчмаркінговий метод оцінки конкурентоспроможності

- кондитерських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 24. С. 143–146.
13. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, Issue 1. P. 71–79.
14. Добрянська Н. А., Варгатюк М. О. Науково-теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства. У кн.: *Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств* : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. 514 с.
15. Nikoliuk O. V., Dobrianska N. A., Levchyk Yu. S. Organizational and economic determinants of ecologization of industrial enterprises. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 3(21). С. 37–43. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No3/37.pdf>.
16. Добрянська Н. А., Лагодієнко В. В., Торішня Л. А. Регулювання регіонального інноваційного розвитку. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 1. С. 263–270. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/ujae_2020_r01_a31.pdf.
17. Сигида Л. О. Індустрія 4.0 та її вплив на країни світу. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 58–62.
18. Precedence Research. *Industry 4.0 Market Size, Share and Trends 2025 to 2034*. URL: <https://www.precedenceresearch.com/industry-4-0-market> (дата звернення: 27.09.2025).
19. ABI Research. *Real-World Examples of Industry 4.0 Being Used in Manufacturing*. 31 липня 2024. URL: <https://www.abiresearch.com/blog/industry-4-0-technologies-examples> (дата звернення: 27.09.2025).
20. *Філософія кайдзен компанії Toyota*. Grand Motor. URL: <https://grand-motor.toyota.ua/filosofia-kajdzen> (дата звернення: 27.09.2025).
21. Асоціація промислової автоматизації України (АППАУ). *Результати першого року реалізації Національної стратегії «Індустрія 4.0 в Україні»*. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/results-1st-year-eng/> (дата звернення: 27.09.2025).
22. ТОВ «Воля-Кабель». *Опендабот*. URL:

<https://opendatabot.ua/c/30777913> (дата звернення: 22.05.2025).

23. Досьє на ТОВ «Воля-Кабель». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30777913/ (дата звернення: 22.05.2025).

24. Досьє ділової репутації компанії. ТОВ «Воля-Кабель». *UBKI*. URL: <https://edrrou.ubki.ua/ua/30777913> (дата звернення: 26.08.2025).

25. Офіційний сайт ТОВ «Воля-Кабель» (провайдер телеком-послуг). URL: https://volia.com/?partner=organic_search&utm_source=google&utm_medium=organic (дата звернення: 26.08.2025).

26. Воля (компанія). *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Volia_\(компанія\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Volia_(компанія)) (дата звернення: 22.05.2025).

27. «Датагруп» завершила підписання угоди щодо придбання 100 % групи компаній Volia. *Офіційний сайт ПрАТ «Датагруп»*. URL: <https://www.datagroup.ua/novyny/datagrup-zavershila-pidpisannya-ugodi-shchodo-pridbannya-100-326> (дата звернення: 27.05.2025).

28. Датагруп. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Датагруп> (дата звернення: 22.05.2025).

29. Lifecell. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Lifecell> (дата звернення: 22.05.2025).

30. Фінансова звітність ТОВ «Воля-Кабель» (ЄДРПОУ 30777913). *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/30777913/finances> (дата звернення: 26.08.2025).

31. Фінансова звітність ПрАТ «Датагруп» (ЄДРПОУ 31720260). *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/31720260> (дата звернення: 26.08.2025).

32. Угоду з придбання NJJ Holding компаній Датагруп-Volia та lifecell завершено. *Офіційний сайт ПрАТ «Датагруп»*. URL: <https://www.datagroup.ua/novyny/ugodu-z-pridbannya-njj-holding-kompanij-datagrup-volia-ta-li-500> (дата звернення: 26.08.2025).

33. NJJ Holding. *Вікіпедія*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/NJJ_Holding

(дата звернення: 26.08.2025).

34. Investment in Tele2 : Press release. *Iliad Group*. [Електронний ресурс]. 26 лютого 2024 р. URL: https://www.iliad.fr/media/CP_260224_Eng_e05cdf2ca8.pdf (дата звернення: 26.08.2025).

35. Xavier Niel. *Вікіпедія*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Xavier_Niel (дата звернення: 26.08.2025).

36. Фінансова звітність ТОВ «Лайфселл» (ЄДРПОУ 22859846). *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/22859846> (дата звернення: 26.08.2025).

37. DVL підсумовує рік об'єднання: старт екосистеми конвергентних сервісів і зростання фінансових показників. *Офіційний сайт ПрАТ «Датагруп»*. URL: <https://www.datagroup.ua/novyny/dvl-pidsumovuye-rik-obyednannya-start-ekosistemi-konvergentn-547> (дата звернення: 26.08.2025).

38. Сяська О. В. Аналіз ринку телекомунікаційних послуг України на прикладі провідних операторів. *Економічний простір*. 2024. Вип. 195. С. 143–147.

39. Топ-10 інтернет-провайдерів України втрачають частку ринку. *Mediasat : веб-сайт*. URL: <https://mediasat.info/uk/2024/11/20/top-10-internet-provajderiv-ukrayiny-vtrachayut-chastku-ryнку/> (дата звернення: 16.09.2025).

40. Реєстр інтернет-провайдерів України. *UABlockList*. URL: <https://uablocklist.com/providers> (дата звернення: 26.08.2025).

41. Пошук компаній, організацій та ФОП. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 26.08.2025).

42. Звітність та інформація в розрізі діяльності кожного оператора, провайдера телекомунікацій, зокрема така, що містить фінансово-економічні показники їх діяльності за кожним видом послуг та в розрізі адміністративно-територіальних одиниць (згідно постанови Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 № 1196). *Державний портал відкритих даних*. URL: <https://data.gov.ua/dataset/7e0eb524-14a6-444c-85c8-450c2a1d4932> (дата звернення: 26.08.2025).

43. В Україні налічується 8,5 млн абонентів фіксованого інтернету. *Skilky-Skilky*. URL: <https://skilky-skilky.info/v-ukraini-nalichuietsia-8-5-mln-abonentiv-fiksovanoho-internetu/> (дата звернення: 22.05.2025).
44. Середні показники швидкості інтернету провайдерів України (13.09.2024 – 13.03.2025). *Broadband Speed Checker*. URL: <https://www.broadbandspeedchecker.co.uk/isp-directory/Ukraine.html> (дата звернення: 26.08.2025).
45. Стратегічні групи конкурентів. *Студентська бібліотека*. URL: <https://buklib.net/books/24088/> (дата звернення: 26.08.2025).
46. Доходи інтернет-провайдерів у 2024 році склали 25,8 млрд грн. *REnews*. URL: <https://renews.com.ua/ekonomika/biznes/dohodi-internet-provayderiv-y-2024-roci-sklali-258-mlrd-grn/> (дата звернення: 22.05.2025).
47. Megogo має 703,7 тисячі користувачів. Провайдери розкрили звітність. *Detector.media*. 10.09.2024. URL: <https://detector.media/rinok/article/231938/2024-09-10-megogo-maie-7037-tysyachi-korystuvachiv-provaydery-rozkryly-zvitnist/> (дата звернення: 26.08.2025).
48. State of AI in Telecommunications: 2024 Trends. *NVIDIA*. 2024. С. 1-10. URL: https://images.nvidia.com/aem-dam/Solutions/documents/telco-state-of-ai-report.pdf?ncid=pa-so-link-324121-vt26&utm_source=chatgpt.com
49. Vodafone supercharging customer experience with Microsoft's Gen AI tools. *Vodafone*. 23.05.2024. URL: https://www.vodafone.com/news/technology/vodafone-supercharging-customer-experience-with-microsoft-s-gen-ai-tools?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.08.2025)
50. AI for Global Office's 'Telephone Angels'. *Deutsche Telekom*. 03.02. 2025. URL: https://www.telekom.com/en/media/media-information/archive/ai-for-global-office-s-telephone-angels-1087002?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.08.2025)
51. Orange signs deal with OpenAI to get access to pre-release AI models / Supantha Mukherjee. *Reuters*. 27.11.2024. URL:

https://www.reuters.com/technology/artificial-intelligence/orange-signs-deal-with-openai-get-access-pre-release-ai-models-2024-11-27/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.08.2025)

52. Mobile communications and the Internet in Ukraine. Research results. United Nations Development Programme. 2025. С. 1-39. URL: file:///C:/Users/Oleksandr/Downloads/undp_ukraine-report-mobile_connection_in_ukraine_2025-eng.pdf

53. IFC, EBRD, EU, and France Help Deliver Largest FDI in Ukraine Since Invasion; Strengthen Telecom Infrastructure. *International Finance Corporation (IFC)*. URL: <https://www.ifc.org/en/pressroom/2024/ifc-ebrd-eu-and-france-help-deliver-largest-fdi-in-ukraine-since-invasion-strengthen-telecom-infrastructure> (дата звернення: 26.08.2025).

54. Consortium Led by Xavier Niel Completes Acquisition of Datagroup-Volia and Lifecell. ACC. URL: https://chamber.ua/news/consortium-led-by-xavier-niel-completes-acquisition-of-datagroup-volia-and-lifecell/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 26.08.2025).

55. EBRD and partners boost Ukraine's telecoms industry. *Euneighbourseast*. URL: https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/ebrd-and-partners-boost-ukraines-telecoms-industry/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 26.08.2025).

56. What are the best metrics to evaluate a telecommunication company? *Investopedia*. URL: https://www.investopedia.com/ask/answers/122414/what-are-best-metrics-evaluate-telecommunication-company.asp?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.08.2025).

57. Telecommunications KPIs & Benchmarks. *KPI Depot*. URL: https://kpidepot.com/kpi-industry/telecommunications-227?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.08.2025).

58. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education Limited, 2016. 811 p.

59. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Pearson Education, 2019. 728 p.

60. Baines P., Fill C., Page K., Rosengren S. Marketing. 6th ed. Oxford University Press, 2019. 792 p.
61. Strauss J., Frost R. E-Marketing. 7th ed. Pearson Education, 2014. 514 p.
62. Відомості про кінцевих бенефіціарних власників ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ» станом на 14.05.2025. URL: <https://volia.com/media/ownership-structure-volia.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

Засновники

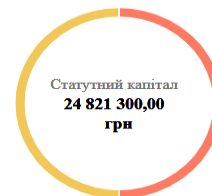
- **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КИЇВСЬКІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІ МЕРЕЖІ"**

Країна громадянства: **Україна** Розмір внеску до статутного фонду: **12 410 500,00 грн (50%)**

- **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕЛЕСВІТ"**

Країна громадянства: **Україна** Розмір внеску до статутного фонду: **12 410 300,00 грн (50%)**

- **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВІА МЕДІА"**

Країна громадянства: **Україна** Розмір внеску до статутного фонду: **500,00 грн (0%)**

Бенефіціари

НІЕЛЬ КСАВ'Є, БРЮНО, ЕРВЕКраїна громадянства бенефіціара: **Франція** Тип бенефіціарного володіння: **Непрямий вирішальний вплив**

Рис. А.1. Структура власності ТОВ «Воля-Кабель»: засновники та кінцевий бенефіціар [24]



Рис. А.2. Результати скорингу МСБ [24]



Рис. А.3. Суди ТОВ «Воля-Кабель» [24]

Таблиця А.1

**Відомості про кінцевих бенефіціарних власників, власників істотної участі, ключових учасників станом на «14»
травня 2025 року [62]**

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ», код ЄДРПОУ 30777913

(повне найменування суб'єкта у сфері медіа, код згідно з ЄДРПОУ)

Розміщено на офіційному вебсайті: <https://volia.com/media/ownership-structure-volia.pdf>

(пряме гіперпосилання на інформацію про структуру власності або інформація про відсутність офіційного вебсайту)

1.1. Відомості про кінцевих бенефіціарних власників

№ з/п	Кінцеві бенефіціарні власники	Країна	Ідентифікаційні дані	Адреса	Розмір участі особи у суб'єкті у сфері медіа, %		
					пряма	опосередкована	сукупна
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Ніель Ксав'є, Брюно, Ерве	Франція	-	-	0	80,79	80,79

1.2. Відомості про власників істотної участі, окрім осіб, які є кінцевими бенефіціарними власниками

№ з/п	Власники істотної участі	Країна	Ідентифікаційні дані	Адреса	Розмір участі особи у суб'єкті у сфері медіа, %		
					пряма	опосередкована	сукупна
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Товариство з обмеженою відповідальністю «лайфселл»	Україна	22859846	03110, м. Київ, вул. Солом'янська, будинок 11 «А»	0	100	100
2.	DVL Telecom (ДВЛ Телеком)	Франція	922039250	16 rue de la Ville l'Evêque, 75008 Paris, France (16 рю де ла Віль- Л'Евек, 75008 Париж, Франція)	0	100	100
3.	NJJ UPAM (НЖЖ ЮПАМ)	Франція	922 039 292	16 rue de la Ville l'Evêque, 75008 Paris, France (16 рю де ла Віль- Л'Евек, 75008 Париж, Франція)	0	85	85

Продовження таблиці А.1

4.	NJJ TELECOM EUROPE (НЖЖ ТЕЛЕКОМ ЮРОП)	Франція	824638035	16 rue de la Ville l'Evêque, 75008 Paris, France (16 рюде ла Віль-Л'Евек75008 Париж, Франція)	0	80,79	80,79
5.	NJJ HOLDING (НЖЖ ХОЛДИНГ)	Франція	520 230 590	16 rue de la Ville l'Evêque, 75008 Paris, France (16 рю де ла Віль-Л'Евек, 75008 Париж, Франція)	0	80,79	80,79
6.	Товариство з обмеженою відповідальністю "КИЇВСЬКІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНІ МЕРЕЖІ"	Україна	30931228	Україна, 02222, м. Київ, вул. Рейгана Рональда, будинок 24, поверх 2	49,9994	5,52491	55,52431
7.	Товариство з обмеженою відповідальністю "ТЕЛЕСВІТ"	Україна	33103969	Україна, 02222, м. Київ, вул. Рейгана Рональда, будинок 24, поверх 2, приміщення 15	49,9986	5,5632	55,5618
8.	Товариство з обмеженою відповідальністю "ДВЛ УКР"	Україна	45523210	Україна, 03057, м. Київ, вул. Сім'ї Бродських, 31-33	0	100	100

1.3. Відомості про ключових учасників, окрім осіб, які є кінцевими бенефіцарними власниками чи власниками істотної участі

№ з/п	Ключові учасники	Країна	Ідентифікаційні дані	Адреса	Розмір участі особи у суб'єкті у сфері медіа, %		
					пряма	опосередкована	сукупна
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Шелемба Михайло Васильович	Україна	-	-	0	5,00000046	5,0000005

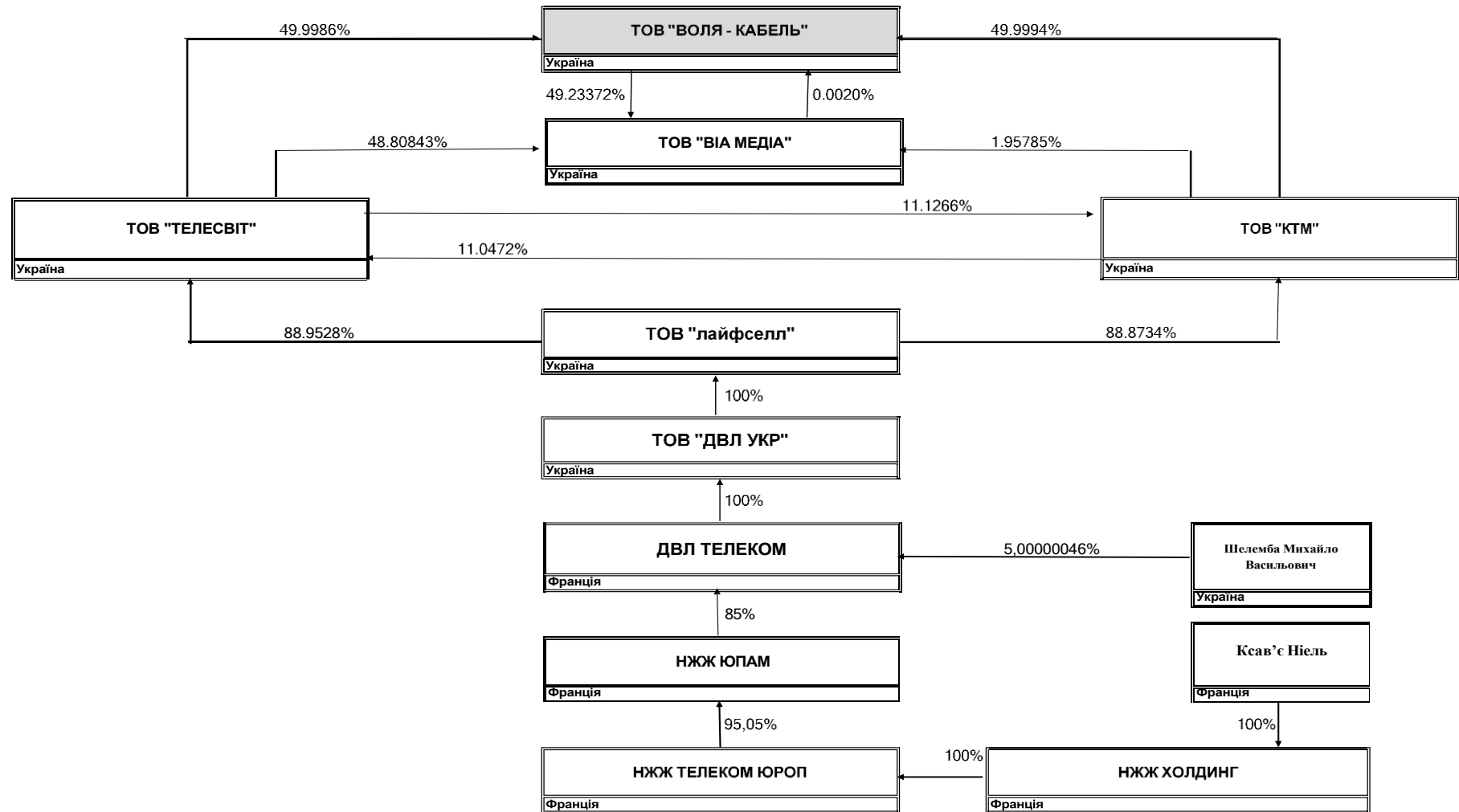


Рис. А.4. Схематичне зображення структури власності суб'єкта у сфері медіа станом на 14 травня 2025 року [62]

Додаток Б



Рис. Б.1. Географічна присутність ТОВ «Воля-Кабель»

Примітка. Складено автором за інформацією ТОВ «Воля-Кабель».

Додаток В

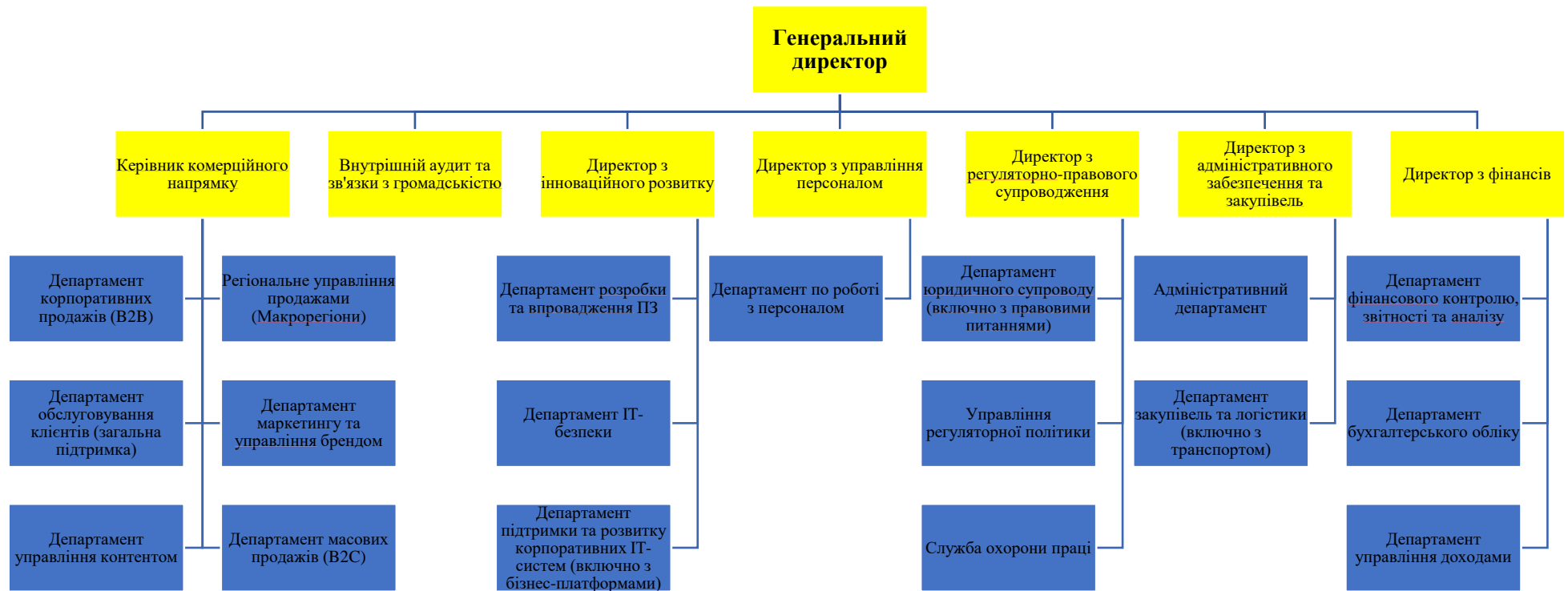


Рис. В.1. Організаційна структура компанії ТОВ «Воля-Кабель»

Примітка. Дані є функціонально узагальненими та використовуються для демонстрації типових напрямків діяльності. Оригінальна ієрархія не розкривається.

Додаток Г

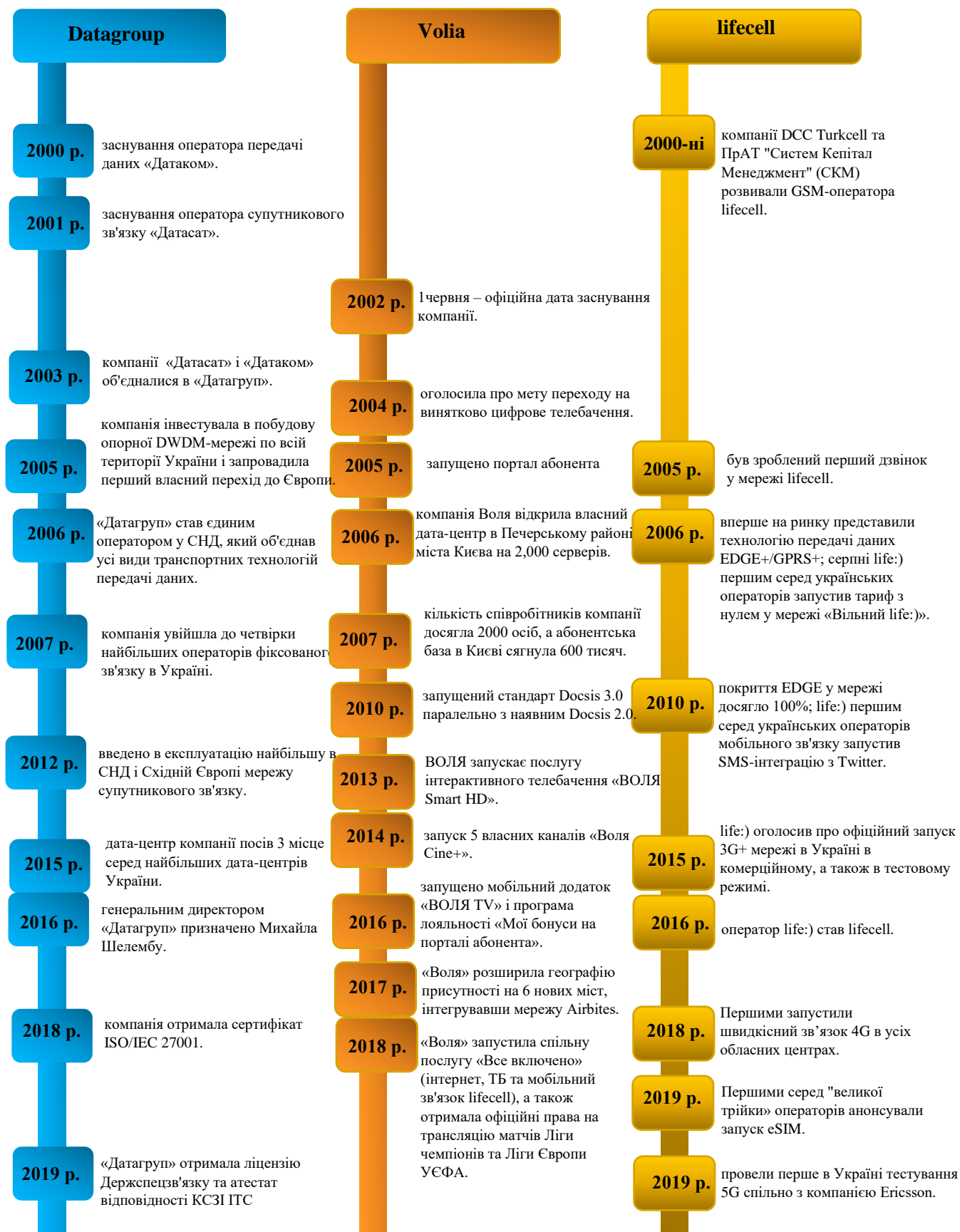


Рис. Г.1. Історія компаній групи DVL [26; 28-29]

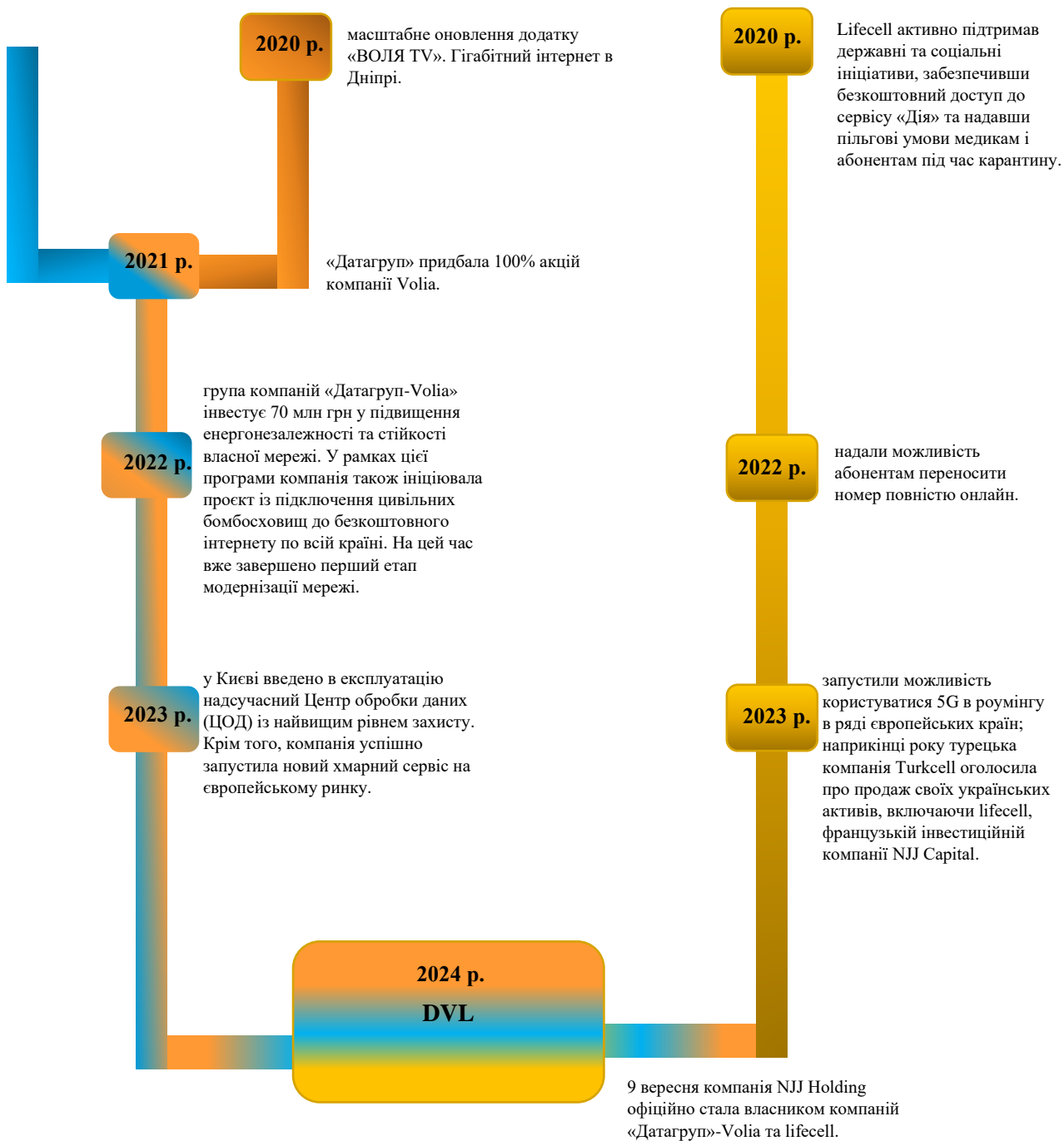


Рис. Г.1, арк. 97

Додаток Д

Таблиця Д.1

Фінансова звітність підприємства за 2020-2024 рр. [30]

Баланс (Звіт про фінансовий стан), період 2020 рік, 12 міс			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	33 994.00	37 520.00
первісна вартість	1001	136 804.00	155 828.00
накопичена амортизація	1002	102 810.00	118 308.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 949.00	1 202.00
Основні засоби	1010	34 363.00	22 983.00
первісна вартість	1011	710 539.00	729 005.00
знос	1012	676 176.00	706 022.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	17 489.00	20 211.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	783.00	4 805.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	89 578.00	86 721.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	55 978.00	44 702.00
Виробничі запаси	1101	107.00	312.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	55 871.00	44 390.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	48 109.00	45 101.00

Продовження таблиці Д.1

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	38 864.00	17 602.00
з бюджетом	1135	3 893.00	3 903.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 819.00	3 819.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 519.00	640.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	38 362.00	61 031.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	12 334.00	44 866.00
Витрати майбутніх періодів	1170	34 662.00	41 329.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	14 306.00	18 869.00
Усього за розділом II	1195	235 693.00	233 177.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	325 271.00	319 898.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24 821.00	24 821.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	878.00	692.00
Додатковий капітал	1410	2 251.00	2 251.00
Емісійний дохід	1411	1 998.00	1 998.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	6 205.00	6 205.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-60 066.00	-165 684.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	-25 911.00	-131 715.00

Продовження таблиці Д.1

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	234 749.00	310 041.00
розрахунками з бюджетом	1620	8 662.00	9 211.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	44.00	1.00
за одержаними авансами	1635	105 663.00	129 107.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	1 860.00	2 935.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	204.00	318.00
Усього за розділом III	1695	351 182.00	451 613.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00

Продовження таблиці Д.1

V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	325 271.00	319 898.00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 020 424.00	1 891 966.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 955 036.00	1 752 077.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	65 388.00	139 889.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	50 825.00	56 040.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	75 065.00	103 470.00
Витрати на збут	2150	57 240.00	48 507.00
Інші операційні витрати	2180	31 200.00	27 626.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00

Продовження таблиці Д.1

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	16 326.00
збиток	2195	47 292.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	2 790.00	2 906.00
Інші фінансові доходи	2220	2 420.00	5 767.00
Інші доходи	2240	2 072.00	2 511.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	0.00	4 419.00
Втрати від участі в капіталі	2255	69.00	135.00
Інші витрати	2270	815.00	1 870.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	21 086.00
збиток	2295	40 894.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4 022.00	-6 376.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	14 710.00
збиток	2355	36 872.00	0.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-186.00	-223.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-186.00	-223.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-186.00	-223.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-37 058.00	14 487.00
Елементи операційних витрат			

Продовження таблиці Д.1

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 534.00	2 456.00
Витрати на оплату праці	2505	49 529.00	41 420.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 976.00	7 038.00
Амортизація	2515	128 545.00	146 063.00
Інші операційні витрати	2520	1 930 957.00	1 734 703.00
Разом	2550	2 118 541.00	1 931 680.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00
Баланс (Звіт про фінансовий стан), період 2021 рік, 12 міс			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	40 131.00	26 341.00
первісна вартість	1001	155 828.00	118 091.00
накопичена амортизація	1002	115 697.00	91 750.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 202.00	1 076.00
Основні засоби	1010	22 983.00	13 982.00
первісна вартість	1011	729 005.00	656 290.00
знос	1012	706 022.00	642 308.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	20 211.00	22 173.00

Продовження таблиці Д.1

інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	4 805.00	17 452.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	89 332.00	81 024.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	44 702.00	51 996.00
Виробничі запаси	1101	312.00	441.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	44 390.00	51 555.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	45 101.00	40 849.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17 602.00	71 788.00
з бюджетом	1135	3 903.00	3 918.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 819.00	3 819.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	640.00	47.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	61 031.00	148 272.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	44 866.00	130 687.00
Витрати майбутніх періодів	1170	41 329.00	3 164.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	18 869.00	18 741.00
Усього за розділом II	1195	233 177.00	338 775.00

Продовження таблиці Д.1

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	322 509.00	419 799.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24 821.00	24 821.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	692.00	513.00
Додатковий капітал	1410	2 251.00	2 251.00
Емісійний дохід	1411	1 998.00	1 998.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	6 205.00	6 205.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-163 073.00	-333 084.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-129 104.00	-299 294.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00

Продовження таблиці Д.1

III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	310 041.00	570 746.00
розрахунками з бюджетом	1620	9 211.00	2 676.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	1.00	18.00
за одержаними авансами	1635	129 107.00	123 200.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	2 935.00	10 862.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	318.00	11 591.00
Усього за розділом III	1695	451 613.00	719 093.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	322 509.00	419 799.00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 057 306.00	2 020 424.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 049 378.00	1 952 424.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00

Продовження таблиці Д.1

Валовий: прибуток	2090	7 928.00	68 000.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	59 039.00	50 825.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	76 154.00	75 065.00
Витрати на збут	2150	67 189.00	57 240.00
Інші операційні витрати	2180	30 215.00	31 200.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	106 591.00	44 680.00
Дохід від участі в капіталі	2200	2 117.00	2 790.00
Інші фінансові доходи	2220	2 060.00	2 420.00
Інші доходи	2240	1 232.00	2 072.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	761.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255	155.00	69.00
Інші витрати	2270	430.00	815.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	102 528.00	38 282.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	12 647.00	4 022.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	89 881.00	34 260.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн

Продовження таблиці Д.1

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-179.00	-186.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-179.00	-186.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-179.00	-186.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-90 060.00	-34 446.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 493.00	1 534.00
Витрати на оплату праці	2505	68 043.00	49 529.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 575.00	7 976.00
Амортизація	2515	66 119.00	125 933.00
Інші операційні витрати	2520	2 076 706.00	1 930 957.00
Разом	2550	2 222 936.00	2 115 929.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00
Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)			
Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	74 112.00	74 801.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00

Продовження таблиці Д.1

Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	2 425 714.00	2 399 721.00
Надходження від повернення авансів	3020	951.00	1 865.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	2 060.00	2 420.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		18.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	2 020.00	2 234.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	1 876 170.00	2 039 080.00
Праці	3105	55 142.00	39 018.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	10 220.00	8 541.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	145 759.00	175 532.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	121 660.00	149 277.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	24 099.00	26 255.00
Витрачання на оплату авансів	3135	242 877.00	110 444.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	3 260.00	2 731.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	4 874.00	9 098.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	166 555.00	96 615.00
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00

Продовження таблиці Д.1

необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		335.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260		0.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		635.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0.00	-300.00
Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	70 377.00	0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	69 895.00	0.00
Сплату дивідендів	3355	80 130.00	64 360.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	721.00	0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-80 369.00	-64 360.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	86 186.00	31 955.00

Продовження таблиці Д.1

Залишок коштів на початок року	3405	44 866.00	12 334.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-365.00	577.00
Залишок коштів на кінець року	3415	130 687.00	44 866.00
Баланс (Звіт про фінансовий стан), період 2022 рік, 12 міс			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	26 341.00	18 641.00
первісна вартість	1001	118 091.00	105 982.00
накопичена амортизація	1002	91 750.00	87 341.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 076.00	664.00
Основні засоби	1010	13 982.00	10 179.00
первісна вартість	1011	656 290.00	636 454.00
знос	1012	642 308.00	626 275.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	22 173.00	23 252.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	17 452.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	81 024.00	52 736.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	51 996.00	43 503.00
Виробничі запаси	1101	441.00	626.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	51 555.00	42 877.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Продовження таблиці Д.1

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	40 849.00	43 680.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	71 788.00	12 180.00
з бюджетом	1135	3 918.00	574.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 819.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	47.00	46.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	148 272.00	255 058.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	130 687.00	245 402.00
Витрати майбутніх періодів	1170	3 164.00	286.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	18 741.00	6 234.00
Усього за розділом II	1195	338 775.00	361 561.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	419 799.00	414 297.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24 821.00	24 821.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	513.00	346.00
Додатковий капітал	1410	2 251.00	2 251.00
Емісійний дохід	1411	1 998.00	1 998.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	6 205.00	6 205.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-333 084.00	-150 205.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	

Продовження таблиці Д.1

Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-299 294.00	-116 582.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	570 746.00	381 730.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 676.00	3 397.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	18.00	7.00
за одержаними авансами	1635	123 200.00	98 010.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	10 862.00	47 671.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	11 591.00	64.00
Усього за розділом III	1695	719 093.00	530 879.00

Продовження таблиці Д.1

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	419 799.00	414 297.00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 935 690.00	2 057 306.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 575 961.00	2 049 378.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	359 729.00	7 928.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	48 523.00	61 099.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	77 220.00	76 154.00
Витрати на збут	2150	59 064.00	67 189.00

Продовження таблиці Д.1

Інші операційні витрати	2180	66 102.00	30 215.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	205 866.00	
збиток	2195		104 531.00
Дохід від участі в капіталі	2200	3 580.00	2 117.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	22.00	1 232.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		761.00
Втрати від участі в капіталі	2255	2 501.00	155.00
Інші витрати	2270	764.00	430.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	206 203.00	
збиток	2295		102 528.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-23 324.00	12 647.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	182 879.00	
збиток	2355		89 881.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-167.00	-179.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-167.00	-179.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-167.00	-179.00

Продовження таблиці Д.1

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	182 712.00	-90 060.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 326.00	2 493.00
Витрати на оплату праці	2505	65 739.00	68 043.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 130.00	9 575.00
Амортизація	2515	50 804.00	66 119.00
Інші операційні витрати	2520	1 649 349.00	2 076 706.00
Разом	2550	1 778 348.00	2 222 936.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00
Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)			
Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	44 201.00	74 112.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	1 976 129.00	2 425 714.00
Надходження від повернення авансів	3020	839.00	951.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	21 999.00	2 060.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00

Продовження таблиці Д.1

Інші надходження	3095	480.00	2 020.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	1 449 949.00	1 876 170.00
Праці	3105	42 723.00	55 142.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	9 530.00	10 220.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	84 626.00	145 759.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	2 053.00	0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	46 468.00	121 660.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	36 105.00	24 099.00
Витрачання на оплату авансів	3135	339 068.00	242 877.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	2 619.00	3 260.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	418.00	4 874.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	114 715.00	166 555.00
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260		0.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00

Продовження таблиці Д.1

Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0.00	0.00
Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		70 377.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		69 895.00
Сплату дивідендів	3355		80 130.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		721.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	-80 369.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	114 715.00	86 186.00
Залишок коштів на початок року	3405	130 687.00	44 866.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		-365.00
Залишок коштів на кінець року	3415	245 402.00	130 687.00
Баланс (Звіт про фінансовий стан), період 2023 рік, 12 міс			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	18 641.00	5 433.00
первісна вартість	1001	105 982.00	81 531.00
накопичена амортизація	1002	87 341.00	76 098.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	664.00	8 559.00

Продовження таблиці Д.1

Основні засоби	1010	10 179.00	15 551.00
первісна вартість	1011	636 454.00	617 385.00
знос	1012	626 275.00	601 834.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	23 252.00	28 883.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	17 740.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	52 736.00	76 166.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	43 503.00	31 758.00
Виробничі запаси	1101	626.00	585.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	42 877.00	31 173.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	43 680.00	36 070.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12 180.00	52 161.00
з бюджетом	1135	574.00	9 435.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	3 690.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	46.00	29.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	255 058.00	236 485.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	245 402.00	227 670.00

Продовження таблиці Д.1

Витрати майбутніх періодів	1170	286.00	6 007.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	6 234.00	14 090.00
Усього за розділом II	1195	361 561.00	386 035.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	414 297.00	462 201.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24 821.00	24 821.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	346.00	172.00
Додатковий капітал	1410	2 251.00	2 251.00
Емісійний дохід	1411	1 998.00	1 998.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	6 205.00	6 205.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-150 205.00	-149 045.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-116 582.00	-115 596.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	

Продовження таблиці Д.1

у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	381 730.00	366 743.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 397.00	4.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	7.00	
за одержаними авансами	1635	98 010.00	110 872.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	75 201.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	47 671.00	18 578.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	64.00	6 399.00
Усього за розділом III	1695	530 879.00	577 797.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	414 297.00	462 201.00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 911 457.00	1 935 690.00

Продовження таблиці Д.1

Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 642 538.00	1 575 961.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	268 919.00	359 729.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	64 691.00	48 523.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	78 784.00	77 220.00
Витрати на збут	2150	55 608.00	59 064.00
Інші операційні витрати	2180	23 640.00	66 102.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	175 578.00	205 866.00
Дохід від участі в капіталі	2200	6 011.00	3 580.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	910.00	22.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255	381.00	2 501.00
Інші витрати	2270	16 698.00	764.00

Продовження таблиці Д.1

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	165 420.00	206 203.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	17 740.00	-23 324.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	183 160.00	182 879.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-174.00	-167.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-174.00	-167.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-174.00	-167.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	182 986.00	182 712.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 540.00	3 326.00
Витрати на оплату праці	2505	63 274.00	65 739.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 253.00	9 130.00
Амортизація	2515	41 477.00	50 804.00
Інші операційні витрати	2520	1 685 026.00	1 649 349.00
Разом	2550	1 800 570.00	1 778 348.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Продовження таблиці Д.1

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)			
Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	38 421.00	44 201.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	2 034 825.00	1 976 129.00
Надходження від повернення авансів	3020	395.00	839.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	37 734.00	21 999.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	1 226.00	480.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	1 508 432.00	1 449 949.00
Праці	3105	58 037.00	42 723.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	7 982.00	9 530.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	80 153.00	84 626.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	3 690.00	2 053.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	30 554.00	46 468.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	45 909.00	36 105.00
Витрачання на оплату авансів	3135	365 165.00	339 068.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	3 099.00	2 619.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00

Продовження таблиці Д.1

Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	666.00	418.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	89 067.00	114 715.00
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260		0.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0.00	0.00
Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	126 000.00	0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	126 000.00	0.00

Продовження таблиці Д.1

Сплату дивідендів	3355	106 799.00	0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-106 799.00	0.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-17 732.00	114 715.00
Залишок коштів на початок року	3405	245 402.00	130 687.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	227 670.00	245 402.00
Баланс (Звіт про фінансовий стан), період 2024 рік, 12 міс			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5 433.00	13 218.00
первісна вартість	1001	81 531.00	87 544.00
накопичена амортизація	1002	76 098.00	74 326.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 559.00	6 567.00
Основні засоби	1010	15 551.00	11 005.00
первісна вартість	1011	617 385.00	613 700.00
знос	1012	601 834.00	602 695.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	28 883.00	34 792.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	17 740.00	31 207.00
Гудвіл	1050	0.00	

Продовження таблиці Д.1

Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	76 166.00	96 789.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	31 758.00	37 738.00
Виробничі запаси	1101	585.00	488.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	31 173.00	37 250.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	36 070.00	39 286.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	52 161.00	8 529.00
з бюджетом	1135	9 435.00	4 270.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 690.00	3 691.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29.00	50 034.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	236 485.00	40 861.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	227 670.00	30 424.00
Витрати майбутніх періодів	1170	6 007.00	3 677.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	14 090.00	17 687.00
Усього за розділом II	1195	386 035.00	202 082.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	462 201.00	298 871.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн

Продовження таблиці Д.1

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24 821.00	24 821.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	172.00	150.00
Додатковий капітал	1410	2 251.00	2 251.00
Емісійний дохід	1411	1 998.00	1 998.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	6 205.00	6 205.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-149 045.00	-242 660.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-115 596.00	-209 233.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	366 743.00	288 520.00
розрахунками з бюджетом	1620	4.00	4 267.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	

Продовження таблиці Д.1

розрахунками зі страхування	1625	0.00	2.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	11.00
за одержаними авансами	1635	110 872.00	132 877.00
за розрахунками з учасниками	1640	75 201.00	75 198.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	18 578.00	7 045.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 399.00	184.00
Усього за розділом III	1695	577 797.00	508 104.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	462 201.00	298 871.00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 604 264.00	1 911 457.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 633 099.00	1 642 538.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090		268 919.00
збиток	2095	28 835.00	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00

Продовження таблиці Д.1

Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	43 664.00	64 691.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	55 735.00	78 784.00
Витрати на збут	2150	52 225.00	55 608.00
Інші операційні витрати	2180	14 308.00	23 640.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		175 578.00
збиток	2195	107 439.00	
Дохід від участі в капіталі	2200	8 168.00	6 011.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	140.00	910.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		381.00
Інші витрати	2270	7 951.00	16 698.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		165 420.00
збиток	2295	107 082.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13 467.00	17 740.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		183 160.00
збиток	2355	93 615.00	
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн

Продовження таблиці Д.1

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-22.00	-174.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-22.00	-174.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-22.00	-174.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-93 637.00	182 986.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 408.00	3 540.00
Витрати на оплату праці	2505	61 026.00	63 274.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 707.00	7 253.00
Амортизація	2515	26 108.00	41 477.00
Інші операційні витрати	2520	1 658 119.00	1 685 026.00
Разом	2550	1 755 368.00	1 800 570.00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Е

Таблиця Е.1

Звітність та інформація в розрізі діяльності кожного оператора, провайдера телекомунікацій, зокрема така, що містить фінансово-економічні показники їх діяльності за кожним видом послуг та в розрізі адміністративно-територіальних одиниць (згідно постанови Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 № 1196)

станом на 09.06.2025 р. [42]

ЄДРПОУ	Оператор, провайдер телекомунікацій	Код рядка	Вид показників	Усього / Споживачам, операторам, провайдерам телекомунікацій	з них фізичним особам
21673832	Приватне акціонерне товариство "Київстар"	1001	Загальні доходи від надання телекомунікаційних послуг	26 385 960,60	
21673832	Приватне акціонерне товариство "Київстар"	1002	Обсяги капітальних інвестицій у сферу телекомунікацій	4 543 360,00	
21673832	Приватне акціонерне товариство "Київстар"	1003	Середня кількість працівників, задіяних у сфері телекомунікацій (у цілих числах)	3 289	
21673832	Приватне акціонерне товариство "Київстар"	1101	Доходи від надання послуг голосової телефонії, споживачам	3 871 923,90	3 201 387,08
21673832	Приватне акціонерне товариство "Київстар"	1104	Доходи від надання послуг міжнародного роумінгу, споживачам	1 834 987,80	1 655 348,30
21673832	Приватне акціонерне товариство "Київстар"	1117	Загальний обсяг голосового трафіку	64 914 402,000	0,000
21673832	Приватне акціонерне товариство "Київстар"	1130	Кількість активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі рухомого (мобільного) зв'язку	23 326	20 744
21673832	Приватне акціонерне товариство "Київстар"	1135	Доходи від надання послуг передачі даних, у т.ч. доступу до мережі Інтернет, усього	14 759 146,70	14 040 317,00
21673832	Приватне акціонерне товариство "Київстар"	1137	Кількість активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі рухомого (мобільного) зв'язку, з яких був здійснений доступ до мережі Інтернет (активних SIM (USIM, R-UIM))	16 678	2 503
21673832	Приватне акціонерне товариство "Київстар"	2034	Кількість ліній фіксованого телефонного зв'язку	122 004	0

Продовження таблиці Е.1

21673832	Приватне акціонерне товариство "Київстар"	3001	Доходи від надання послуг з доступу до мережі Інтернет, споживачам, усього	1 116 797,30	963 574,90
21673832	Приватне акціонерне товариство "Київстар"	3006	Кількість ліній (точок) фіксованого доступу до мережі Інтернет, усього	1 171 274	1 159 349
21560766	Акціонерне товариство "Укртелеком"	1001	Загальні доходи від надання телекомунікаційних послуг	3 249 288,98	
21560766	Акціонерне товариство "Укртелеком"	1002	Обсяги капітальних інвестицій у сферу телекомунікацій	557 538,40	
21560766	Акціонерне товариство "Укртелеком"	1003	Середня кількість працівників, задіяних у сфері телекомунікацій (у цілих числах)	6 533	
21560766	Акціонерне товариство "Укртелеком"	2034	Кількість ліній фіксованого телефонного зв'язку	574 693	231 277
21560766	Акціонерне товариство "Укртелеком"	3001	Доходи від надання послуг з доступу до мережі Інтернет, споживачам, усього	1 242 136,72	871 073,10
21560766	Акціонерне товариство "Укртелеком"	3006	Кількість ліній (точок) фіксованого доступу до мережі Інтернет, усього	455 859	393 595
30777913	Товариство з обмеженою відповідальністю "ВОЛЯ-КАБЕЛЬ"	1001	Загальні доходи від надання телекомунікаційних послуг	1 394 033,90	
30777913	Товариство з обмеженою відповідальністю "ВОЛЯ-КАБЕЛЬ"	1002	Обсяги капітальних інвестицій у сферу телекомунікацій	9 595,10	
30777913	Товариство з обмеженою відповідальністю "ВОЛЯ-КАБЕЛЬ"	1003	Середня кількість працівників, задіяних у сфері телекомунікацій (у цілих числах)	110	
30777913	Товариство з обмеженою відповідальністю "ВОЛЯ-КАБЕЛЬ"	3001	Доходи від надання послуг з доступу до мережі Інтернет, споживачам, усього	637 838,00	599 234,00
30777913	Товариство з обмеженою відповідальністю "ВОЛЯ-КАБЕЛЬ"	3006	Кількість ліній (точок) фіксованого доступу до мережі Інтернет, усього	400 596	394 864
31720260	Приватне акціонерне товариство "ДАТАГРУП"	1001	Загальні доходи від надання телекомунікаційних послуг	1 146 870,76	
31720260	Приватне акціонерне товариство "ДАТАГРУП"	1002	Обсяги капітальних інвестицій у сферу телекомунікацій	286 140,00	
31720260	Приватне акціонерне товариство "ДАТАГРУП"	1003	Середня кількість працівників, задіяних у сфері телекомунікацій (у цілих числах)	1 830	
31720260	Приватне акціонерне товариство "ДАТАГРУП"	2034	Кількість ліній фіксованого телефонного зв'язку	51 340	3 290

Продовження таблиці Е.1

31720260	Приватне акціонерне товариство "ДАТАГРУП"	3001	Доходи від надання послуг з доступу до мережі Інтернет, споживачам, усього	511 299,96	124 644,21
31720260	Приватне акціонерне товариство "ДАТАГРУП"	3006	Кількість ліній (точок) фіксованого доступу до мережі Інтернет, усього	126 338	102 303
14333937	Приватне акціонерне товариство "ВФ Україна"	1001	Загальні доходи від надання телекомунікаційних послуг	16 759 749,80	
14333937	Приватне акціонерне товариство "ВФ Україна"	1002	Обсяги капітальних інвестицій у сферу телекомунікацій	3 080 756,94	
14333937	Приватне акціонерне товариство "ВФ Україна"	1003	Середня кількість працівників, задіяних у сфері телекомунікацій (у цілих числах)	2 433	
14333937	Приватне акціонерне товариство "ВФ Україна"	1101	Доходи від надання послуг голосової телефонії, споживачам	1 121 967,46	1 034 124,50
14333937	Приватне акціонерне товариство "ВФ Україна"	1104	Доходи від надання послуг міжнародного роумінгу, споживачам	517 900,96	421 494,06
14333937	Приватне акціонерне товариство "ВФ Україна"	1117	Загальний обсяг голосового трафіку	33 109 932,620	0,000
14333937	Приватне акціонерне товариство "ВФ Україна"	1130	Кількість активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі рухомого (мобільного) зв'язку	15 907	14 080
14333937	Приватне акціонерне товариство "ВФ Україна"	1135	Доходи від надання послуг передачі даних, у т.ч. доступу до мережі Інтернет, усього	12 480 323,57	11 722 580,33
14333937	Приватне акціонерне товариство "ВФ Україна"	1137	Кількість активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі рухомого (мобільного) зв'язку, з яких був здійснений доступ до мережі Інтернет (активних SIM (USIM, R-UIM))	12 358	11 041
14333937	Приватне акціонерне товариство "ВФ Україна"	2034	Кількість ліній фіксованого телефонного зв'язку	20 734	0
14333937	Приватне акціонерне товариство "ВФ Україна"	3001	Доходи від надання послуг з доступу до мережі Інтернет, споживачам, усього	22 981,37	0,00
14333937	Приватне акціонерне товариство "ВФ Україна"	3006	Кількість ліній (точок) фіксованого доступу до мережі Інтернет, усього	1 053	0
40373986	Товариство з обмеженою відповідальністю "МЕРЕЖА ЛАНЕТ"	1001	Загальні доходи від надання телекомунікаційних послуг	144 591,96	

Продовження таблиці Е.1

40373986	Товариство з обмеженою відповідальністю "МЕРЕЖА ЛАНЕТ"	1003	Середня кількість працівників, задіяних у сфері телекомунікацій (у цілих числах)	105	
40373986	Товариство з обмеженою відповідальністю "МЕРЕЖА ЛАНЕТ"	3001	Доходи від надання послуг з доступу до мережі Інтернет, споживачам, усього	133 410,81	84 841,06
40373986	Товариство з обмеженою відповідальністю "МЕРЕЖА ЛАНЕТ"	3006	Кількість ліній (точок) фіксованого доступу до мережі Інтернет, усього	88 429	81 646
21150086	Приватне підприємство "КОЛУМБУС"	1001	Загальні доходи від надання телекомунікаційних послуг	45 462,28	
21150086	Приватне підприємство "КОЛУМБУС"	1002	Обсяги капітальних інвестицій у сферу телекомунікацій	10 550,09	
21150086	Приватне підприємство "КОЛУМБУС"	1003	Середня кількість працівників, задіяних у сфері телекомунікацій (у цілих числах)	59	
21150086	Приватне підприємство "КОЛУМБУС"	3001	Доходи від надання послуг з доступу до мережі Інтернет, споживачам, усього	13 191,15	6 660,00
21150086	Приватне підприємство "КОЛУМБУС"	3006	Кількість ліній (точок) фіксованого доступу до мережі Інтернет, усього	23 864	22 957
22426550	Приватне підприємство "Дикий Сад"	1001	Загальні доходи від надання телекомунікаційних послуг	120 511,70	
22426550	Приватне підприємство "Дикий Сад"	1002	Обсяги капітальних інвестицій у сферу телекомунікацій	4 378,90	
22426550	Приватне підприємство "Дикий Сад"	1003	Середня кількість працівників, задіяних у сфері телекомунікацій (у цілих числах)	61	
22426550	Приватне підприємство "Дикий Сад"	2034	Кількість ліній фіксованого телефонного зв'язку	412	319
22426550	Приватне підприємство "Дикий Сад"	3001	Доходи від надання послуг з доступу до мережі Інтернет, споживачам, усього	118 725,25	114 062,88
22426550	Приватне підприємство "Дикий Сад"	3006	Кількість ліній (точок) фіксованого доступу до мережі Інтернет, усього	91 612	90 882
36410686	Товариство з обмеженою відповідальністю "Науково-промислова компанія "Хоум-Нет"	1001	Загальні доходи від надання телекомунікаційних послуг	323 545,92	

Продовження таблиці Е.1

36410686	Товариство з обмеженою відповідальністю "Науково-промислова компанія "Хоум-Нет"	1002	Обсяги капітальних інвестицій у сферу телекомунікацій	12 130,80	
36410686	Товариство з обмеженою відповідальністю "Науково-промислова компанія "Хоум-Нет"	1003	Середня кількість працівників, задіяних у сфері телекомунікацій (у цілих числах)	471	
36410686	Товариство з обмеженою відповідальністю "Науково-промислова компанія "Хоум-Нет"	3001	Доходи від надання послуг з доступу до мережі Інтернет, споживачам, усього	322 067,82	297 315,53
36410686	Товариство з обмеженою відповідальністю "Науково-промислова компанія "Хоум-Нет"	3006	Кількість ліній (точок) фіксованого доступу до мережі Інтернет, усього	129 106	125 505
19199961	Приватне акціонерне товариство "ФАРЛЕП-ІНВЕСТ"	1001	Загальні доходи від надання телекомунікаційних послуг	435 698,99	
19199961	Приватне акціонерне товариство "ФАРЛЕП-ІНВЕСТ"	1002	Обсяги капітальних інвестицій у сферу телекомунікацій	538 823,00	
19199961	Приватне акціонерне товариство "ФАРЛЕП-ІНВЕСТ"	1003	Середня кількість працівників, задіяних у сфері телекомунікацій (у цілих числах)	628	
19199961	Приватне акціонерне товариство "ФАРЛЕП-ІНВЕСТ"	2034	Кількість ліній фіксованого телефонного зв'язку	95 906	1 486
19199961	Приватне акціонерне товариство "ФАРЛЕП-ІНВЕСТ"	3001	Доходи від надання послуг з доступу до мережі Інтернет, споживачам, усього	164 513,63	129 229,39
19199961	Приватне акціонерне товариство "ФАРЛЕП-ІНВЕСТ"	3006	Кількість ліній (точок) фіксованого доступу до мережі Інтернет, усього	128 660	123 410
24592293	Товариство з обмеженою відповідальністю "ФРІНЕТ"	1001	Загальні доходи від надання телекомунікаційних послуг	282 839,65	
24592293	Товариство з обмеженою відповідальністю "ФРІНЕТ"	1002	Обсяги капітальних інвестицій у сферу телекомунікацій	76 206,67	
24592293	Товариство з обмеженою відповідальністю "ФРІНЕТ"	1003	Середня кількість працівників, задіяних у сфері телекомунікацій (у цілих числах)	335	

Продовження таблиці Е.1

24592293	Товариство з обмеженою відповідальністю "ФРІНЕТ"	3001	Доходи від надання послуг з доступу до мережі Інтернет, споживачам, усього	282 242,13	265 307,60
24592293	Товариство з обмеженою відповідальністю "ФРІНЕТ"	3006	Кількість ліній (точок) фіксованого доступу до мережі Інтернет, усього	149 238	146 669
31442320	Товариство з обмеженою відповідальністю "Бізнес і Технології"	1001	Загальні доходи від надання телекомунікаційних послуг	244 926,85	
31442320	Товариство з обмеженою відповідальністю "Бізнес і Технології"	1002	Обсяги капітальних інвестицій у сферу телекомунікацій	24 280,63	
31442320	Товариство з обмеженою відповідальністю "Бізнес і Технології"	1003	Середня кількість працівників, задіяних у сфері телекомунікацій (у цілих числах)	195	
31442320	Товариство з обмеженою відповідальністю "Бізнес і Технології"	3001	Доходи від надання послуг з доступу до мережі Інтернет, споживачам, усього	226 396,66	207 376,21
31442320	Товариство з обмеженою відповідальністю "Бізнес і Технології"	3006	Кількість ліній (точок) фіксованого доступу до мережі Інтернет, усього	116 716	114 148
22859846	Товариство з обмеженою відповідальністю "лайфселл"	1001	Загальні доходи від надання телекомунікаційних послуг	9 744 214,75	
22859846	Товариство з обмеженою відповідальністю "лайфселл"	1002	Обсяги капітальних інвестицій у сферу телекомунікацій	2 098 828,00	
22859846	Товариство з обмеженою відповідальністю "лайфселл"	1003	Середня кількість працівників, задіяних у сфері телекомунікацій (у цілих числах)	1 024	
22859846	Товариство з обмеженою відповідальністю "лайфселл"	1101	Доходи від надання послуг голосової телефонії, споживачам	614 387,76	501 370,64
22859846	Товариство з обмеженою відповідальністю "лайфселл"	1104	Доходи від надання послуг міжнародного роумінгу, споживачам	1 054 039,87	1 044 476,64
22859846	Товариство з обмеженою відповідальністю "лайфселл"	1117	Загальний обсяг голосового трафіку	18 033 512,410	0,000
22859846	Товариство з обмеженою відповідальністю "лайфселл"	1130	Кількість активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі рухомого (мобільного) зв'язку	9 936	8 574

Продовження таблиці Е.1

22859846	Товариство з обмеженою відповідальністю "лайфселл"	1135	Доходи від надання послуг передачі даних, у т.ч. доступу до мережі Інтернет, усього	6 205 420,70	5 820 460,91
22859846	Товариство з обмеженою відповідальністю "лайфселл"	1137	Кількість активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі рухомого (мобільного) зв'язку, з яких був здійснений доступ до мережі Інтернет (активних SIM (USIM, R-UIM))	6 781	5 970
22859846	Товариство з обмеженою відповідальністю "лайфселл"	2034	Кількість ліній фіксованого телефонного зв'язку	10 456	10 456
22859846	Товариство з обмеженою відповідальністю "лайфселл"	3006	Кількість ліній (точок) фіксованого доступу до мережі Інтернет, усього	1	1

Додаток Є
Таблиця Є.1

Бізнес-модель Canvas

<p>КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ 1.Партнери: ARGO, Atracom, Chartwell telecom, GlobalLogic, iDirect, логістичний парк КОМОДОР, Atman, COLOCALL, HOSTPRO, ISKATEL, Київстар, банк ПУМБ, NOVUS, Terrasoft, Універсальна страхова компанія, Цитрус. 2.Постачальники: Епіцентр, Розетка та інші постачальники обладнання та матеріалів, орендодавці. 3.Технічне обладнання. 4.Забезпечувати високоякісні послуги, розширювати асортимент контенту, покращувати технічну інфраструктуру та розвивати бізнес.</p>	<p>КЛЮЧОВІ ДІЇ. ПЛАН-ГРАФІК ДІЯЛЬНОСТІ 1.Розробка стратегії продажу, встановлення партнерських відносин, рекламу та маркетинг для залучення клієнтів і обслуговування їх. 2.Підтримка клієнтської підтримки, отримання зворотного зв'язку, аналіз потреб клієнтів і вдосконалення послуг на основі цієї інформації. 3.Розробка системи обліку фінансів, обслуговування рахунків клієнтів, фінансовий аналіз і планування бюджету. 4.Розробити стратегію, визначити бюджет і ресурси, підготувати інфраструктуру, залучити та підготувати персонал, встановити моніторинг та контроль проекту.</p>	<p>ГОЛОВНА ІДЕЯ, ЦІННІСТЬ 1. Головна ідея і цінність компанії "Воля" полягає в наданні високоякісних телекомунікаційних послуг. 2.Необхідність високошвидкісного інтернету; Доступ до багатоканального телебачення; Зв'язок для бізнесу. 3.Забезпечення споживачів надійним і швидким зв'язком, якістю послуг і різноманітністю можливостей, що дозволяють їм задовольняти свої потреби у зв'язку і розвагах. 4.Для домогосподарств: інтернет; телебачення, телефонія. Для бізнес-клієнтів: корпоративний інтернет, бізнес-телефонія, IT-рішення</p>	<p>ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З КЛІЄНТОМ 1.Стосунки компанії "Воля" з клієнтами базуються на ролі компанії як постачальника телекомунікаційних послуг для своїх клієнтів-споживачів. 2. Фізичні офіси, онлайн-платформи, контактний центр по телефону і партнерську мережу для обслуговування клієнтів. 3.Спільні стосунки з клієнтами є важливою частиною бізнесу "Воля", і компанія інвестує ресурси в якість послуг, підтримку клієнтів і розвиток каналів зв'язку для задоволення потреб клієнтів.</p>	<p>СПОЖИВЧИЙ СЕГМЕНТ 1.Домогосподарства. Бізнес-клієнти. 2.Найбільш важливі SMB абоненти</p>
<p>СТРУКТУРА ВИТРАТ 1.Найважливіші витрати включають в себе інфраструктурні витрати, зарплатні витрати, витрати на контент та маркетинг. 2.Найдорожчими ключовими ресурсами для компанії "Воля" можуть бути технічна інфраструктура, інформаційні технології та кваліфікований персонал. 3.Найдорожчими діями можуть бути інвестиції у розширення мережі та інфраструктури, дослідження та розробка нових технологій, масштабування бізнесу та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.</p>	<p>ПОТОКИ НАДХОДЖЕННЯ ДОХОДІВ. ФАНДРЕЙЗИНГ 1.Грантодавці, спонсори та меценати готові платити за підтримку проектів, благодійність, культурні і художні ініціативи, освіту або дослідницькі роботи. 2. Можуть платити за проекти, які відповідають їхнім цілям і сприяють розвитку суспільства або підтримці специфічних справ. Оплата може здійснюватися грантами, спонсорськими внесками, благодійними внесками, меценатськими внесками або іншими формами фінансової підтримки. 3.Близько 30%</p>			

Примітка. Складено автором самостійно.

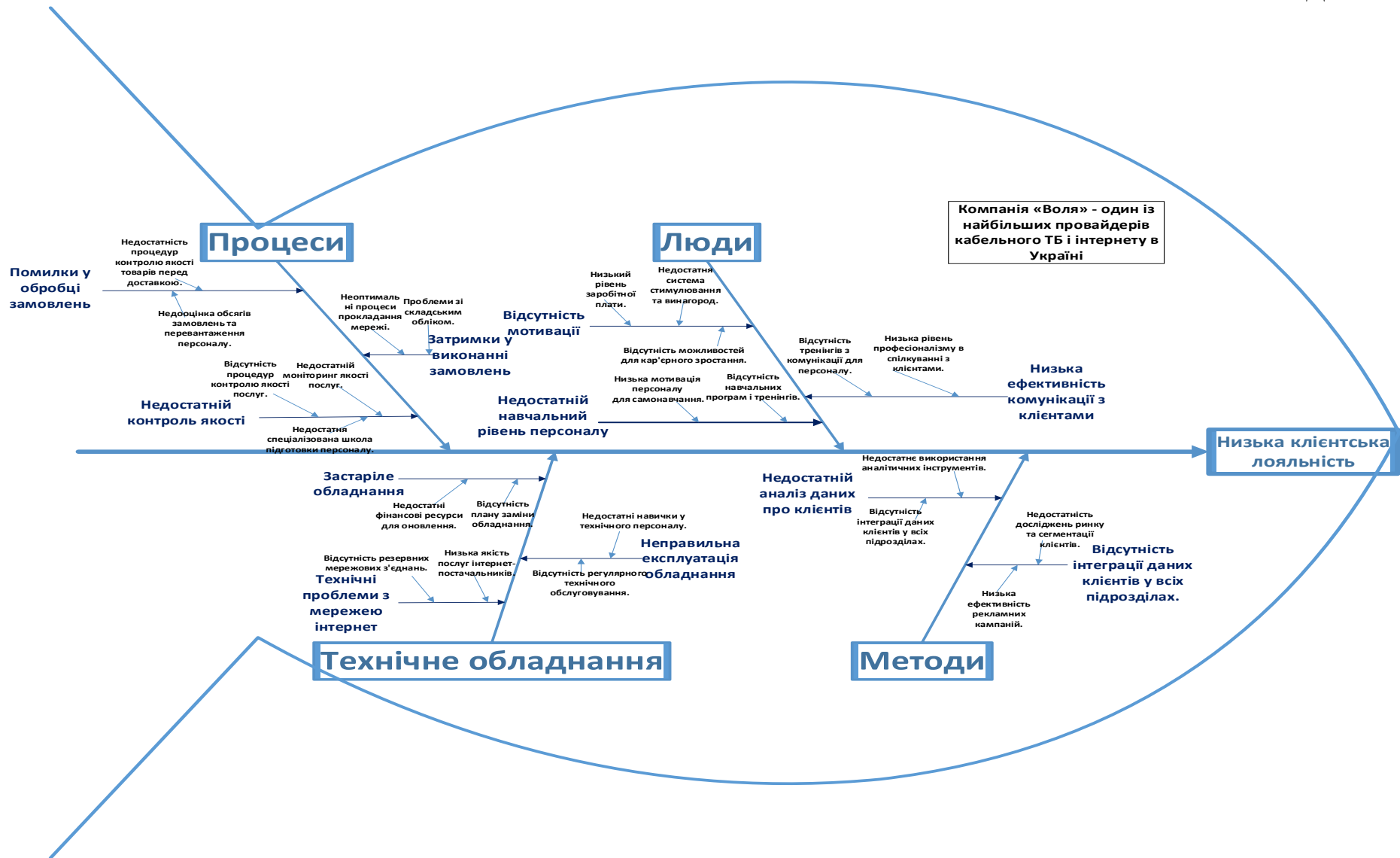


Рис. Ж.1. Модель Ішікави

Примітка. Складено автором самостійно.