

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

*Тема: “Розробка стратегії підприємства на прикладі оператора мобільного зв’язку”*

*Спеціальність 051 «Економіка»,  
освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»*

*Завідувач кафедри:*

\_\_\_\_\_ / *Карінцева О. І.* /

*Керівник роботи:*

\_\_\_\_\_ / *Сотник І. М.* /

*Виконавець:*

\_\_\_\_\_ / *Гончаренко А. С.* /

*Група:*

\_\_\_*Е.мдн-11р*\_\_\_  
*шифр*

**Суми 2022**

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**економіки,**  
**підприємництва**  
**та бізнес-адміністрування**  
\_\_\_\_\_ **О.І.**  
**Карінцева**  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**до кваліфікаційної роботи магістра**

Студента(ки) групи Е.мдн-11р, 2 курсу ЦЗДВН  
(найменування інституту)

Спеціальності 051 «Економіка»  
Освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

\_\_\_\_\_**Гончаренко Аліни Сергіївни**\_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: \_\_\_\_\_“Розробка стратегії підприємства на прикладі оператора мобільного зв'язку”\_\_\_\_\_

Затверджую наказом по СумДУ №\_\_\_\_\_від «\_\_»\_\_ 2022р.  
Термін здачі студентом закінченої роботи: «\_\_»\_\_\_\_\_  
2022р.

Вихідні дані до роботи: періодичні видання; звітність підприємства; підручники; навчальні посібники; інтернет ресурси.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню): теоретичні засади стратегічного менеджменту; аналіз стратегічного управління та оцінки стратегічного стану ТОВ “Водафон Ентерпрайз Юкрейн”; аналіз конкурентних переваг та формування шляхів розвитку стратегічного управління компанії ТОВ “Водафон Ентерпрайз Юкрейн”.

Перелік ілюстрацій: основні види стратегій підприємства та їх значення; фактори зовнішнього середовища, що впливають на стратегію підприємства; конкурентні переваги компанії ТОВ “ВОДАФОН ЕНТЕРПРАЙЗ ЮКРЕЙН”; досягнення Vodafone Україна у сфері сталого розвитку у 2021 році.

Дата видачі завдання: «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра \_\_проф. Сотник І. М. \_  
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022  
р. \_\_\_\_\_

підпис студента(ки)

**Примітки:**

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.
2. Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів.

## ЗМІСТ

<b>Анотація</b> .....	4
<b>Summary</b> .....	6
<b>Вступ</b> .....	8
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади стратегічного менеджменту</b> .....	10
1.1. Основи розробки стратегії розвитку підприємства.....	10
1.2. Застосування стратегічного управління на підприємствах (в умовах українського ринку).....	17
<b>РОЗДІЛ 2. Аналіз стратегічного управління та оцінки стратегічного стану ТОВ “Водафон Ентерпрайз Юкрейн”</b> .....	23
2.1. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.....	23
2.2. Стратегічне управління на підприємстві. Стратегія у сфері сталого розвитку.....	30
<b>РОЗДІЛ 3. Формування шляхів розвитку стратегічного управління компанії ТОВ “Водафон Ентерпрайз Юкрейн”</b> .....	36
<b>Висновки</b> .....	39
<b>Список використаної літератури</b> .....	42

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота містить 42 сторінок основного тексту, 3 розділи, 3 рисунки, 2 таблиці, список використаної літератури із 82 джерел.

Метою роботи є дослідження діяльності та стратегічної позиції ТОВ “Водафон Ентерпрайз Юкрейн” в умовах конкурентного середовища, розробка стратегії його розвитку на основі результатів досліджень.

Об’єктом дослідження стало ТОВ “Водафон Ентерпрайз Юкрейн” як один із найпопулярніших постачальників послуг стільникового зв’язку в Україні та в усьому світі в цілому.

Предметом дослідження є процес розробки стратегії управління підприємством телекомунікаційної галузі. Методи та прийоми дослідження: факторний аналіз – при визначенні впливу факторів зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу на діяльність підприємства; стратегічний аналіз – при визначенні ступеня досягнення цілей; порівняльний аналіз – при визначенні сильних та слабких сторін підприємства; SWOT-аналіз та PESTEL-аналізи – при виявленні проблем у діяльності підприємства та альтернатив їх вирішення.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні підходів до підвищення якості стратегічного управління компанії, які на відміну від інших базуються на формуванні адекватної реакції компанії на нові виклики, спричинені війною, на основі діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища фірми в умовах військового часу.

Практична значущість роботи полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані підприємствами, зокрема ТОВ “Водафон Ентерпрайз Юкрейн” для зміцнення стратегії свого розвитку.

У першому розділі «Теоретичні засади стратегічного менеджменту» розглянуто основи розробки стратегії розвитку підприємства. Розкрито основні методи застосування стратегічного управління на підприємствах в умовах українського ринку.

У другому розділі «Аналіз стратегічного управління та оцінки стратегічного стану ТОВ “Водафон Ентерпрайз Юкрейн”» проведено діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на основі SWOT та PESTEL-аналізів. Розглянуто основні моменти стратегічного управління на підприємстві, значну увагу приділено питанню стратегії у сфері сталого розвитку.

У третьому розділі «Аналіз конкурентних переваг та формування шляхів розвитку стратегічного управління компанії ТОВ “Водафон Ентерпрайз Юкрейн”» надано оцінку конкурентних переваг підприємства, галузі та країни в стратегічному управлінні підприємством. Проведено аналіз основних викликів, які постають перед підприємством. Розроблено шляхи підвищення якості стратегічного управління компанії ТОВ “Водафон Ентерпрайз Юкрейн”.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, стратегічний розвиток, стратегія, підприємство, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, сталий розвиток, конкурентні переваги, телекомунікаційна галузь.

## SUMMARY

The qualification work contains 59 pages of the main text, 3 chapters, 3 figures, 2 tables, a list of used literature from 50 sources.

The purpose of the work is to study the activity and strategic position of Vodafone Enterprise Ukraine in the competitive environment, to develop a mechanism for its strategic development based on research results.

The object of the study is Vodafone Enterprise Ukraine, as one of the most popular providers of cellular services in Ukraine and throughout the world.

The subject of the study is a set of theoretical, scientific-methodical and practical aspects of developing a management strategy for a telecommunications industry enterprise. Research methods and techniques: analysis of the external environment, as a result of which the influence of external environmental factors with direct and indirect influence on the enterprise's activities was determined; analysis of current strategies, which made it possible to determine the degree of achievement of goals; an analysis of the company's potential, with the help of which the strengths and weaknesses of the company were determined; SWOT analysis and PESTEL analysis - during the study of which problems in the company's activity and alternatives for their solution were identified.

The scientific novelty of the work consists in identifying the main ways to improve the quality of the company's strategic management, as the company faced new challenges caused by the war, and also carried out a diagnosis of the external and internal environment of the enterprise in wartime conditions.

The practical significance of the work is that the research results can be used by enterprises, in particular "Vodafone Enterprise Ukraine", to strengthen their strategy.

In the first chapter "Theoretical foundations of strategic management" the basics of developing a company's development strategy are considered. The main methods of applying strategic management at enterprises in the conditions of the Ukrainian market are revealed.

In the second chapter "Analysis of strategic management and assessment of the strategic state of Vodafone Enterprise Ukraine", a diagnosis of the external and internal environment of the enterprise is carried out based on SWOT and PESTEL analysis. The main points of strategic management at the enterprise are considered, significant attention is paid to the issue of strategy in the field of sustainable development.

In the third chapter "Analysis of competitive advantages and formation of ways of development of strategic management of the company Vodafone Enterprise Ukraine", an assessment of the competitive advantages of the enterprise, the industry and the country in the strategic management of the enterprise is provided. An analysis of the main challenges faced by the enterprise was carried out. Ways to improve the quality of strategic management of Vodafone Enterprise Ukraine have also been developed.

Keywords: strategic management, strategic development, strategy, enterprise, SWOT analysis, PESTEL analysis, sustainable development, competitive advantages, telecommunications industry.



## ВСТУП

Сучасний етап характеризується безперервним інноваційним розвитком та діджиталізацією всіх сфер людського життя[51,52,60,61,63,64,68,69,74,75,77,78,79]. Одним із пріоритетних напрямів економічного зростання будь-якої країни є розвиток телекомунікаційної галузі. Саме тому підприємства даної галузі проводять дослідження щодо ринкової кон'юнктури, сучасних методів та способів, які відіграють важливу роль при завоюванні та утриманні споживачів. Підприємства, розробляючи стратегію розвитку, повинні формувати стратегічні пріоритети, реалізація яких сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства та економічному зростанню.

У даній роботі проаналізовано методи стратегічного управління на основі компанії Vodafone Group Plc. в цілому та більш детально на основі їх компанії на українському ринку, ТОВ “Водафон Ентерпрайз Юкрейн”, її функціонування, стратегії та виклики, з якими вона стикається в сучасному бізнес-середовищі, що швидко розвивається. Обрану компанію можна вважати однією з лідерів у сфері телекомунікацій. Vodafone є провідним міжнародним телекомунікаційним брендом, який працює в 25 країнах і має глобальне покриття роумінгу.

Метою роботи є дослідження діяльності та стратегічної позиції ТОВ “Водафон Ентерпрайз Юкрейн” в умовах конкурентного середовища, розробка стратегії його розвитку на основі результатів досліджень.

Для досягнення поставленої мети в роботі виконувались наступні завдання:

- розглянути основи розробки стратегії розвитку підприємства;

- розкрити основні методи застосування стратегічного управління на підприємствах в умовах українського ринку;
- провести діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на основі SWOT та PESTEL-аналізів;
- проаналізувати основні моменти розроблення стратегії і стратегічного управління на підприємстві;
- надати оцінку конкурентних переваг підприємства, галузі та країни в стратегічному управлінні підприємством;
- розробити шляхи підвищення якості стратегічного управління компанії ТОВ “Водафон Ентерпрайз Юкрейн”.

Об’єктом дослідження стало ТОВ “Водафон Ентерпрайз Юкрейн” як один із найпопулярніших постачальників послуг стільникового зв’язку в Україні та в усьому світі в цілому.

Предметом дослідження є процес розробки стратегії управління підприємством телекомунікаційної галузі.

Використані методи та прийоми дослідження: факторний аналіз – при визначенні впливу факторів зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу на діяльність підприємства; стратегічний аналіз – при визначенні ступеня досягнення цілей; порівняльний аналіз – при визначенні сильних та слабких сторін підприємства; SWOT-аналіз та PESTEL-аналізи – при виявленні проблем у діяльності підприємства та альтернатив їх вирішення.

Наукова новизна роботи полягає формуванні підходів до підвищення якості стратегічного управління компанії, які на відміну від інших базуються на формуванні адекватної реакції компанії на нові виклики, спричинені війною, на основі діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища фірми в умовах військового часу.

Практична значущість роботи полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані підприємствами, зокрема ТОВ “Водафон Ентерпрайз Юкрейн” для зміцнення стратегії свого розвитку.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1.1. Основи розробки стратегії розвитку підприємства

Стратегічне управління - це складний процес розробки майбутнього компанії, його довгострокова еволюція, в рамках якої відбувається формулювання стратегій, реалізація та моніторинг-оцінка [53,54,55,56,57,59,62,66,67,72]. Стратегічне управління є сучасною формою управління компанією; прогнозування, засноване на передбаченні змін середовища, оцінці внутрішнього потенціалу компанії та змін, які необхідні для гармонізації у середовищі для досягнення поставлених цілей і завдань [1].

Стратегічне управління базується на внутрішніх і зовнішніх факторах, що впливають на компанію і, як наслідок розробляються та впроваджуються суворі та чіткі стратегії, що дозволяють компанії передбачити зміни, які ймовірно відбудуться в середовищі, що, в свою чергу, дозволить їй адаптуватися та вижити. Стратегічне управління допомагає визначити позицію, яку зараз займає компанію та місце, яке планує зайняти в майбутньому, що передбачає, обов'язковий аналіз та прогноз еволюції всіх факторів, які можуть впливати на компанію. Це означає: конкуренцію знань, визначення цілей і розвиток навичок компанії, спрямованих на сприяння успішній реалізації стратегії підприємства [2].

Стратегічне управління - це концепція впливу, як економічного, так і соціально-політичного. Можна розглянути це як:

- процес, спрямований на поліпшення управління компанією;

- форма управління для забезпечення найкращого поєднання екологічних вимог, вимог внутрішніх і зовнішніх партнерів, і цілей управління;

- процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокову орієнтацію компанії, пропонують конкретні цілі, розробляють стратегії для досягнення цих цілей відповідно до зовнішніх і внутрішніх факторів.

Стратегія розвитку компанії передбачена досягти цілей, визначених місією та завданнями. Стратегія спрямована на майбутні періоди в житті компанії, найчастіше 3-5 років. Звідси високий ступінь ризику і невизначеності. Формулювання стратегії має бути свідомо контрольованим процесом. Стратегія повинна бути унікальна, явна, проста і потім реалізована [3].

Стратегія базується на корелятивному підході організації та середовища, в якому вона працює. Стратегія передбачає конкурентну поведінку в довгостроковій перспективі, беручи до уваги обидва аспекти: культуру компанії та контекстуальні розробки. Отримання більшого синергічного підходу завжди є метою розробки стратегії.

Стратегія передбачає досягнення таких елементів:

- рівня і структури ресурсів організації та підвищення кваліфікації, що сприяє реалізації завдань і цілей;

- конкурентної переваги, цілеспрямованої унікальної позиції, яку організація розвиває по відношенню до своїх конкурентів;

- синергії, що визначається як ефект від очікуваного, завдяки реалізації рішень та використання ресурсів організації [4].

Зокрема, розробка стратегії підприємства передбачає наступні кроки: встановлення місії підприємства, основних цілей; встановлення стратегічних варіантів управління, ресурсів, термінів; набуття конкурентної переваги.

Місія підприємства полягає у всебічному викладанні фундаментальних цілей та формуванні концепції еволюції та діяльності компанії, що відрізняє її від подібних підприємств [5].

Фундаментальні цілі - цілі, які розглядають тривалі горизонти, зазвичай 3-5 років і охоплюють всю діяльність компанії.

Рациональне виконання стратегічних завдань являє собою:

- ресурси - надаються у формі коштів та інвестиційних активів.
- часові обмеження – визначення періоду реалізації стратегії, вказуючи початок і кінець основних стратегічних варіантів.
- конкурентна перевага - означає створення фірмою кращої продукції та сервісу порівняно з аналогічними пропозиціями більшості конкурентів [4].

Кожне підприємство прагне максимізувати прибуток, зміцнити конкурентні позиції, досягти великої частки ринку, розвивати впізнаваність та імідж бренду, але в той же час зменшити витрати. Для успішної реалізації всіх цілей необхідно підійти до питання розробки стратегії, фактично від правильно обраної стратегії залежить ефективна діяльність підприємства в довгостроковому періоді.

На початковому етапі розвитку підприємства саму стратегію необхідно ретельно розбивати на справжні цілі підприємства, яке бачить керівництво безпосередньо. Дослідження Microsoft (лідер програмного забезпечення) показало, що протягом досить тривалого часу основною метою компанії було: “Комп’ютер у кожен дім, на кожен робочий стіл, плюс першокласне безпечне програмного забезпечення” [6]. Але з появою

Інтернет-технології та широкого розповсюдження електронних пристроїв, компанія була змушена переглянути та змінити свої стратегічні цілі, щоб зберегти позицію лідера на ринку. У зв'язку з цим, топ-менеджмент компанії вирішив змінити стару ціль на нову: “Надавати

нові можливості в будь-який час, будь-де, на будь-якому пристрої за допомогою першокласного програмного забезпечення Microsoft” [6]. Таким чином, змінивши свою мету компанія змогла зберегти позицію лідера ринку, змінивши стратегії розвитку.

Ще одним успішним прикладом ефективної зміна мети та стратегії є відома компанія “3M Corporation” (лідер у сфері інновацій та виробництва). Її метою є середньорічний приріст прибутку на акцію мінімум на 10%, рентабельність статутного капіталу на 20-25%, випуск не менше 30% реалізованої продукції за останні 4 роки [7]. Приклади вищезгаданих компаній підкреслюють важливість цілей компанії.

Кожен працівник підприємства повинен знати і розділяти бачення керівництва щодо цілей компанії. Для досягнення такого ефекту існує ефективний інструмент «Дерево цілей».

Основний метод розробки “дерева” - це декомпозиція (поділ однієї глобальної мети підприємства на багато простіших цілей, в результаті чого підприємство досягне головної мети). Декомпозиція використовується для розподілу менших цілей між кожним підрозділом і для розробки способів досягнення мети [8].

При розробці “дерева цілей” є базовий набір вимог для отримання якісного та логічно-взаємозв’язаного “дерева”. Ці вимоги виглядають наступним чином [9]:

1. Повнота відображення процесу.
2. На кожному рівні встановлення набору підцілей, які є достатніми для опису цілей вищого рівня.
3. Логічний зв'язок між цілями нижчого і вищого рівнів.
4. На кожному рівні виконання декомпозиції за одним методичним підходом.
5. Формулювання кожної цілі в термінах.

Коли дерево цілей визначено та розроблено, необхідно переходити безпосередньо до розробки самої стратегії. Основні види стратегії розвитку підприємства та їх значення представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Основні види стратегій підприємства та їх значення

№	Вид стратегії	Значення
1.	<i>Стратегія обмеженого зростання</i>	полягає у встановленні мети на основі досягнутого результату підприємства
2.	<i>Стратегія скорочення</i>	полягає в закритті або продажу одного або кількох відділів
3.	<i>Стратегія розвитку галузі</i>	полягає в пошуку нового ринку збуту для промислових товарів
4.	<i>Стратегія розробки продукту</i>	полягає у виробництві нового продукту для його реалізації на вже розвинений ринок
5.	<i>Змішані стратегії</i>	це поєднання різних типів стратегій
6.	<i>Стратегія диференціації</i>	полягає у створенні принципово нового продукту (послуги) в рамках конкретного підприємства
7.	<i>Стратегія ідеального лідерства у витратах</i>	полягає у збільшенні частки ринку за рахунок нижчих цін ніж у конкурентів за рахунок максимальної економії коштів

*Розроблено автором на основі [10]*

Основний етап розробки стратегії і обов'язкова вимога одночасно є виконання портфельного аналізу підприємства. Це, в свою чергу, має дві основні цілі [11]:



- визначення розподілу фінансів між підрозділами підприємства (за наявності);
- домовленість про майбутню стратегію.

Аналіз портфоліо допоможе визначити привабливість галузі, рівень конкуренції, потенційні загрози. В основі цього аналізу лежить побудова різних матриць, що допоможе сформулювати бачення підприємства. Прикладами є такі типи матриць, як BCG, “McKinsey” та ін.

Матриця BCG базується на позиції, що здатність товарної лінії приносити прибуток на підприємство залежить від темпів зростання ринку, на якому працює компанія, а також про участь продукту в ринку [10]. Збираючи та аналізуючи аналітичні дані, вище керівництво компанії може розробити, на основі вищезгаданої матриці, базову стратегію, з якої піде управління. Метод побудови матриці BCG - досить проста річ, але водночас вимагає високої точності дослідження.

Матриця “McKinsey” використовує такі показники, як [12]:

- 1) привабливість галузі, в якій підприємство веде господарську діяльність;
- 2) сила самого підприємства, тобто його здатність до зміцнення конкурентних позицій в галузі.

На основі наведеної матриці керівництво підприємства може вибрати один з напрямків розвитку стратегії. Прикладом такої стратегії може бути одне з наступного [12]:

- агресивні інвестиції в привабливий ринок для збільшення частки ринку (якщо підприємство має сильні конкурентні позиції);
- турбота про малопривабливий ринок з максимізацією прибутку, якщо підприємство має слабку конкурентну позицію;
- вибіркоче зростання (концентрація на окремих продуктах та сегментах ринку).

Після проведення аналізу портфолію підприємства можна приступати до розвитку більш конкретної стратегії розвитку підприємства. Як і у випадку побудови «дерева цілей», немає конкретних правил для розробки стратегії. Прикладом цього може бути стратегія відомої компанії, лідера на ринку електромобілів Tesla Motors. Суть стратегії її розвитку полягає у створенні всіх необхідних умов для стимулювання покупки електромобілів. Підприємство побудувало завод з виробництва електричних акумуляторів, а інвестує доходи в основний бізнес для виробництва електромобілів, тим самим стимулюючи попит на електроенергію [13]. Цей ефект також просувається компанією SolarCity - збільшення обсягів виробництва та реалізації сонячних панелей в США [14].

Існує низка основних критеріїв, яким повинна відповідати стратегія [15]:

1. Стратегія має бути реальною та реалізованою для підприємства.
2. Стратегія повинна відповідати ресурсним можливостям підприємства.
3. Стратегія повинна мати конкурентні переваги.
4. Стратегія повинна гарантувати стратегічний розвиток і зростання підприємства як цілого.

Також необхідно використовувати відомі методи аналізу, такі як SWOT-аналіз і PEST-аналіз. Побудова цих матриць допоможе оцінити стан середовища навколо підприємства, виявити сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, проаналізувати зовнішнє середовище компанії.

Відповідно до класифікації фактори зовнішнього середовища, що впливають на стратегію компанії, поділяються на 4 групи і представлені на рис. 1.1.

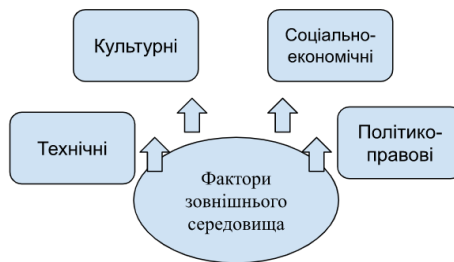


Рисунок 1.1 - Фактори зовнішнього середовища, що впливають на стратегію підприємства [16]

Використовуючи критерії оцінювання при проведенні аналізу, керівництво компанії оцінює їхній вплив на діяльність компанії, поділяючи зовнішнє середовище на два основних компоненти:

- макросередовище (уряд, економіку, природні фактори);
- мікросередовище (постачальники, кредитори, конкуренти).

SWOT-аналіз, у свою чергу, дозволить проаналізувати використання внутрішнього середовища підприємства, показники сильних і слабких сторін, загрози і можливості. На базі побудови таблиці SWOT-аналізу топ-менеджмент підприємства може скласти план дій щодо усунення недоліків і, водночас, зможе виявити загрози для підприємства, а також розробити заходи щодо їх усунення або мінімізації їх впливу.

## **1.2. Застосування стратегічного управління на підприємствах (в умовах українського ринку)**

Досягнення стратегічних організаційних цілей потребує планування та терпіння. Стратегічне управління може допомогти компаніям досягти своїх цілей та гарантує, що кроки, необхідні для досягнення бізнес-цілі, реалізуються в масштабах усієї компанії.

Стратегічне управління пропонує багато переваг компаніям, які його використовують, зокрема [17]:

1. Конкурентна перевага: стратегічне управління дає підприємствам перевагу над конкурентами, оскільки його проактивний характер означає, що компанія завжди буде в курсі змін ринку.

2. Досягнення цілей: стратегічне управління допомагає зберегти цілі досяжними, використовуючи чіткий і динамічний процес для формулювання кроків і впровадження.

3. Стійке зростання: доведено, що стратегічне управління сприяє більш ефективній діяльності організації, що веде до керованого зростання.

4. Згуртованість організації: стратегічне управління потребує комунікації та реалізації цілей у всій компанії. Організація, яка працює в унісон для досягнення мети, швидше за все, досягне цієї мети.

5. Підвищення управлінської обізнаності: стратегічне управління означає погляд у майбутнє компанії. Впроваджуючи стратегічне планування та мислення, керівники будуть краще підготовлені до майбутніх викликів.

З проявом кризових явищ в економіці наростає динаміка бізнес-процесів, посилення конкурентного тиску: традиційні ринки вимагають від підприємств пошуку нових факторів зростання та розвитку, ефективної реалізації наявного потенціалу. Розвиток стратегії дозволяє виділити найважливіші теоретичні та практичні проблеми, пов'язані з розвитком підприємства і обґрунтувати підходи до їх вирішення в сучасних економічних умовах [18].

Перш за все, це проблеми формування ефективної системи стратегічного управління підприємством, а також розробка стратегії його розвитку.

Сфера застосування стратегічних рішень широка: вибір сфер діяльності, обґрунтування пріоритетів у використанні ресурсів, пошук довгострокових партнерів, організаційні форми господарювання, можливості використовувати сильні сторони підприємства, зменшуючи негативні наслідки діяльності, їх слабкі сторони та загрози зовнішньому середовищу [19].

Стратегічний підхід до вирішення проблем управління підприємством робить можливість формування альтернативних варіантів розвитку. В даний час підприємства працюють в умовах, що постійно змінюються, що вимагає принципово нових підходів до управління господарської діяльності. Нестабільність економічного середовища, посилення конкуренції, підвищення споживчого попиту на вироблену продукцію, скорочений життєвий цикл продукції істотно ускладнює процес управління, а перспективи розвитку стають все менш передбачуваними. У цих умовах велике значення надається просуванню ідей і технології стратегічного управління в практику підприємств [20].

Проблема побудови ефективної стратегії, спрямованої на реалізацію планів власників і керівників підприємства, є однією із найважливіших проблем, що постають сьогодні як на корпоративному, так і на регіональному рівнях. Низька ефективність економіки зумовлена багатьма факторами, але першочерговим є попит на наявні досягнення економічної теорії. У зв'язку з цим особливий інтерес представляє дослідження закономірностей поширеного за кордоном наукового підходу до управління підприємством – стратегічного управління.

Сьогодні жодна національна економіка не може функціонувати окремо, а лише взаємопов'язано з іншими регіональними або глобальними економіками. Зараз дуже мало місцевих малих та середніх підприємств (далі за текстом - SMEs) ведуть бізнес за кордоном.

Ці проблеми, реальні та суттєві, стосуються української економіки, уряду та зацікавлених сторін у зміцненні сектору SMEs. А тому необхідно знайти життєздатні рішення та реалізувати їх у відповідній державній політиці.

Загальна мета – створити сприятливе середовище для бізнесу; стимулювання створення та зростання SMEs; підтримка та підвищення конкурентоспроможності внутрішнього бізнес-середовища на локальному, регіональному, національному рівнях; розвиток існуючих та створення нових підприємств та робочих місць.

Основні дії, які сприяють досягненню цілей, окреслених вище [21]:

- підтримка та сприяння підприємництву через: підтримку стартапів, фокусування на секторах з творчим потенціалом, сільській місцевості; підтримка розвитку підприємницької освіти на всіх рівнях; сприяння етичній поведінці в бізнесі та підтримка чесних підприємців, які бажають відкрити бізнес;

- доступ до належного фінансування SMEs через підтримку створення та розробку операційних механізмів та інструментів фінансування SMEs;

- підтримка створення та розвитку мереж приватних інвесторів;

- збільшення доступності мікрокредитних фондів для SMEs у сільській місцевості;

- інноваційні SMEs: заохочення передачі технологій;

- професійно-технічна освіта, консультаційні послуги з розвитку бізнесу для SMEs;

- розвиток системи підтримки інновацій на національному рівні;

- заохочення економічного та технічного співробітництва SMEs з великими підприємствами;

- доступ до міжнародних ринків та інтернаціоналізація SMEs шляхом стимулювання використання інформаційних технологій у бізнесі для SMEs;

- підтримка електронної комерції та інших форм онлайн-бізнесу;
- посилення національних можливостей участі SMEs у Міжнародній торгівлі;

- реагування уряду на потреби SMEs: стимулювання асоціативних форм для підвищення переговорної сили SMEs;

- удосконалення законодавчої бази діяльності SMEs.

Важливе партнерство між державним і приватним, між внутрішнім та зовнішнім середовищем. Стратегічне управління допоможе керівництву прийняти найкраще рішення відповідно до змін, які відбудуться в бізнесі, вживаючи всіх заходів обережності та використання всіх можливостей і загроз. Впровадження стратегічного менеджменту значно покращує фінансові результати компанії, розвиває та зміцнює позиції компанії на ринку, підвищує її конкурентоспроможність [22].

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ТОВ “ВОДАФОН ЕНТЕРПРАЙЗ ЮКРЕЙН”

### 2.1. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

PESTEL аналіз компанії Vodafone аналізує бізнес-тактику бренду; вивчає різноманітні зовнішні чинники, як-от політичні, економічні, соціальні, технологічні (PEST), які впливають на бізнес, в тому числі юридичні фактори та фактори навколишнього середовища (PESTEL) [37]. Аналіз PESTEL висвітлює різні зовнішні сценарії, які впливають на бізнес бренду.

Аналіз PESTEL — це основа, яка є обов’язковою для таких компаній, як Vodafone, оскільки вона допомагає зрозуміти ринкову динаміку та постійно вдосконалювати бізнес. Проводячи даний аналіз варто приймати до уваги, що ТОВ “Водафон Ентерпрайз Юкрейн” це лише одна гілочка від світової корпорації Vodafone Group Plc, яка не може існувати окремо. Саме тому, в даному аналізі, будуть представлені факти як в розрізі українського ринку, так і картина світового масштабу. Нижче наведено PEST аналіз для компанії Vodafone (складено автором на основі [25-27]):

#### 1. Політичні фактори.

Деякі компанії люблять триматися подалі від політики, але не Vodafone, що активно співпрацює з урядами в усьому світі для своєї ділової діяльності.

У 2018 році представники компанії Vodafone зібралися за Європейським круглим столом промисловців (ERT), активним членом



якого вони також є, щоб обговорити політику оподаткування та фінансів. Вони також є частиною подібних груп в інших країнах: в Індії вони є членами Асоціації стільникових операторів [38].

В Італії вони беруть участь у податковій політиці через Assotelecomunicazioni та Confindustria Digitale. Вони також залучені до таких схем у Німеччині, Південній Африці [38].

Це говорить нам про те, що Vodafone має достатній вплив у світі, щоб мати можливість буквально впливати на подібну політичну політику. Небагато таких компаній, які сміливо беруть участь у таких ініціативах.

Рівень державного втручання у світ бізнесу в усьому світі, і в тому числі в Україні, зріс, що призвело до посилення тиску на міжнародні бренди. Загальне політичне середовище країни також впливає на її економічне середовище та торгівлю. Ставлення уряду до бізнесу та податкові режими також впливають на бізнес. Стосовно ситуації в нашій країні, то рівень політичної стабільності значно впливає на продажі та прибутковість.

Досягнення успіху в такій динамічній галузі бездротового зв'язку в країні полягає в диверсифікації систематичних ризиків політичного середовища. На сьогоднішній день компанія Vodafone відчуває значний вплив політичного середовища на свою діяльність, а саме:

- військове вторгнення;
- політична нестабільність і значення сектору бездротового зв'язку в економіці країни;
- рівень корупції – особливо рівні регулювання в технологічному секторі;
- бюрократія та втручання уряду в індустрію бездротового зв'язку;
- правова база забезпечення виконання контрактів;
- захист інтелектуальної власності;
- правила торгівлі та тарифи, пов'язані з технологією;

- антимонопольне законодавство щодо бездротового зв'язку;
- оподаткування - податкові ставки та пільги;
- законодавство про оплату праці – мінімальна заробітна плата та надурочний час;
- обов'язкові виплати працівникам;
- правила промислової безпеки в галузі техніки;
- маркування продукції та інші вимоги до бездротового зв'язку.

## 2. Економічні фактори.

Будучи багатонаціональною корпорацією, компанія Vodafone має частку в глобальній економіці. У Vodafone є співробітники по всьому світу, вони беруть участь у податковій політиці та інвестують у багатьох країнах.

Економічні фактори, такі як економічна активність; рівень інфляції; рівень заощаджень; відсоткова ставка; обмінний курс, у певній країні чи регіоні, а також рівень зайнятості впливають на купівельну спроможність людей, які проживають у цій місцевості, що, у свою чергу, впливає на продажі та прибутковість таких брендів, як Vodafone.

Пандемія Covid-19 була важкою для всіх компаній у всьому світі, в тому числі і для України, але Vodafone не сильно постраждав, тому що це телекомунікаційна компанія; люди підвищили свою залежність від мобільних мереж під час пандемії як джерела зв'язку зі своїми близькими по всьому світу.

Крім того, в країні йде війна, на сьогоднішній день в Україні зросло споживання і збільшилося навантаження на мережу, відповідно зростають витрати на підтримку інфраструктури та розширення ємності як у великих містах, так і в невеликих населених пунктах. Триває активне будівництво нової інфраструктури, ремонт старих станцій, пошкоджених обстрілами, щоб забезпечити покриття зв'язку та швидкісного інтернету там, де його раніше не було.

Зниження купівельної спроможності споживача - цей фактор впливає з твердження, описаного вище. З огляду на складну ситуацію в країні, доходи споживачів знижуються, а так як вартість тарифів зростає, деякі споживачі неспроможні за це платити.

Крім того, зростаюча конкуренція також неопосередковано впливає на економічну ситуацію в компанії.

### 3. Соціокультурні фактори.

Роль і значення соціокультурних факторів також у контексті бізнесу продовжує зростати. Більшість великих компаній зрозуміли центральну роль соціально-культурних факторів у контексті бізнесу та те, як вони можуть впливати на продажі та прибутковість у конкретних регіонах. Зміна соціальних тенденцій і способу життя людей впливає на купівельні звички людей. З часом моделі споживання та переваги людей у різних регіонах світу дуже змінилися.

Технологічні фірми повинні визначити ці зміни та відповідно оновити свій набір послуг. У всьому світі проникнення Інтернету зросло, і як індивідуальні, так і корпоративні користувачі хочуть більш швидкого підключення. Більша кількість людей тепер проводить значну частину свого щоденного часу в Інтернеті як для роботи, так і для розваг. Зростання попиту на інтернет-послуги виявилось корисним для міжнародних телекомунікаційних брендів, таких як Vodafone. Все більше і більше людей роблять покупки в Інтернеті, і роль Інтернету в житті людей значно зросла разом із соціальними мережами. Окрім цього, роль соціальних факторів у маркетингу також стала важливою, і бренди повинні відзначати це під час просування свого бренду та послуг у певних регіонах світу.

Похвальна риса цієї компанії — її відданість суспільству в цілому. Vodafone швидко усвідомив свою роль у допомозі людям, компаніям і суспільству залишатися на плаву після того, як пандемія охопила світ, в

тому числі і для України. Для цього вони розробили план, і продовжили його реалізацію після російського вторгнення, у якому їхнім пріоритетом було відсутність проблем із підключенням, оскільки стільникові мережі є основним джерелом зв'язку в сучасному світі.

Vodafone об'єднався з багатьма лікарнями, щоб надати їм швидке з'єднання та технології, які дозволять їм проводити віддалені консультації з пацієнтами. Зокрема створення Smart клініки Здорро. Smart-клініка Здорро має найбільшу в Україні базу лікарів, які консультують віддалено. Серед фахівців клініки багато практикуючих кандидатів і докторів медичних наук [34].

Компанія враховує всі тенденції та можливості сучасних умов праці, саме тому у Vodafone Україна застосовується практика діджитал робочого місця, що дозволяє співробітникам працювати віддалено [39]. Протягом 2022 року ця опція стала вкрай необхідною для збереження життя та здоров'я працівників.

Vodafone несе величезну відповідальність за свою рекламу, отже тепер вони мають політику припинити зв'язок із будь-яким ЗМІ чи групою, яка їх рекламує, якщо рекламна організація схильна до будь-якої форми ненависті чи неправдивих наративів. Вони навіть відмовилися від реклами у Facebook свого часу, коли відбулися масові розстріли в мечеті Крайстчерча.

#### 4. Технологічні фактори.

Телекомунікаційні компанії зазвичай дуже випереджають використання різних форм технологій, оскільки весь їхній бізнес базується на них. У Vodafone є дуже вражаючі технологічні досягнення. Вони використали технологію для створення єдиного цифрового ядра для з'єднання глобальних систем управління персоналом компанії. Вони також успішно впровадили використання SAP S/4HANA для подальшого

вдосконалення своїх операцій у всіх своїх бізнес-підрозділах, включаючи фінанси, ІТ та ланцюг поставок [40].

Що стосується конкретно України, то в 2020 році Vodafone Україна запустила мережу 4G у діапазоні 900 МГц (LTE 900) у всіх областях України. Мережа включає більше 800 базових станцій, які покривають близько 4 700 населених пунктів, де загалом проживає більше 3,7 мільйона осіб. Це рекордне покриття LTE 900 в Україні. В 2020 році Vodafone Україна першими з телекомпаній в Україні провели пілотний проект із застосування дронів у будівництві та обслуговуванні телекомунікаційної мережі. На етапі планування мережі, дані з дронів допомагають точно визначати оптимальне місце розташування нової станції таким чином, щоб вона охопила більшу територію і давала якісніший сигнал. Також інформація з безпілотників допомагає обрати оптимальну конфігурацію: висоту, на якій треба змонтувати антени, кількість секторів, необхідні типи, нахил та азимути антен [26]. Цей новий інструмент дозволяє економити час і зробити планування більш якісним, а інвестиції в мережу - більш ефективними.

Vodafone також працює над розгортанням своєї нової технології 5G по всьому світу. Зокрема в Україні вже у 2019 році відбувся початок тестів технології 5G з подальшим розвитком [25].

## 5. Юридичні фактори.

Закон і правові фактори також набули дуже важливої ролі у світі бізнесу. У всьому світі уряди та правоохоронні органи підвищили рівень контролю та нагляду за бізнесом. Зростання правового та регуляторного тиску може ускладнити розвиток міжнародного бізнесу. Від податків до трудової та ділової практики в інших сферах, включаючи навколишнє середовище, компанії повинні пам'ятати про дотримання законодавства в кожній сфері. Невиконання вимог може призвести до величезних штрафів. Раніше державні установи, включно з Україною, підвищили

рівень штрафів, які могли стягуватися з порушників у будь-якій із зазначених сфер. Vodafone зробив це важливою сферою своєї бізнес-стратегії, щоб уникнути будь-яких шансів порушення та невідповідності.

#### 6. Фактори навколишнього середовища.

Світ дуже уважно стежить за глобальними підприємствами, щоб побачити, наскільки серйозними є їхні зусилля щодо підтримки своєї корпоративної соціальної відповідальності. Vodafone нескінченно працює над зменшенням впливу на навколишнє середовище. Вони поставили собі за мету використовувати тільки 100% відновлювану електроенергію в Європі, якої вони хочуть досягти до 2025 року.

Їхня ціль – стати нульовим показником чистої енергії до 2040 року – була науково підтверджена та відповідає Паризької угоді щодо боротьби зі зміною клімату. До 2030 року вони планують скоротити викиди від своєї діяльності до нуля, щоб утримати потепління максимум на 1,5°C.

До 2040 року компанія планує звести до нуля весь свій глобальний слід з точки зору викидів вуглецю. Спочатку у них був план зробити це досягнення можливим до 2050 року, але тепер вони ще більше звузили свою цільову мету на величезне десятиліття [41].

Що стосується ситуації конкретно в Україні, то компанія Vodafone Україна є однією з перших в Україні телекомунікаційних компаній, яка використовує сертифіковані екологічно чисті матеріали та дотримується принципів сталого розвитку під час будівництва нових базових станцій. Зокрема, під час будівельно-монтажних робіт використовуються світлодіодні лампи LED, і забезпечується робота декількох базових станцій електроенергією за рахунок альтернативних джерел енергії – геліоустановок [26].

ІТ-рішення та енергоефективні технології, які впроваджені в офісах Vodafone Україна, дозволяють зменшувати споживання ресурсів і

мінімізувати вплив на навколишнє середовище. Основними заходами з енергозбереження, які були впроваджені, є використання системи «Power saving» на обладнанні базових станцій. Її функціонал полягає у відключенні приймально-передавачів на станціях у години мінімального навантаження. За умови активації його по всій мережі, економія електроенергії складає 2-5% або близько 4 млн кВт-год на рік [42]. Важливим досягненням в сфері енергетичного менеджменту в 2020 році було впровадження автоматизованої системи комерційного обліку електроенергії (АСКОЕ) на кількох крупних об'єктах. У зв'язку з цим було оптимізовано договірні відносини із поточними постачальниками електроенергії, а саме: переведення окремих об'єктів з тарифної групи Б на групу А\*\* та в цілому поліпшено комерційні умови постачання електроенергії.

У 2020 році Vodafone Україна провела серію освітніх вебінарів для бізнес-клієнтів, де поділилася знаннями і технологіями, які застосовує у своїй діяльності. Серед іншого, вебінари були присвячені організації електронного документообігу та застосуванню хмарних сервісів, що допомагають скоротити використання природних ресурсів та мінімізувати вплив на навколишнє середовище. За час карантину у вебінарах взяли участь близько 700 компаній з усієї України.

Однозначно Vodafone є одним із корпоративних гігантів, які серйозно налаштовані на зменшення свого вуглецевого сліду в усьому світі. Їхні зусилля справді ефективні.

Vodafone існує вже багато десятиліть, якщо взяти до уваги початок 80-х. Бренд, безсумнівно, має багато дивовижних перемог, які, безумовно, переважають їхні слабкості.

Незважаючи на те, що хворих місць для компанії досить мало, у неї є певні проблеми. Проте, є і кілька чудових ініціатив, найбільш

вражаючими є технологічний прогрес у сфері 5G та зусилля щодо збереження довкілля для безпечного та здорового клімату.

Загалом, по факту проведених аналізів, можна визначити, що у Vodafone є деякі проблеми, які потребують повної уваги, але їхні постійні досягнення неможливо ігнорувати. Vodafone тут залишиться принаймні в осяжному майбутньому.

## **2.2. Стратегічне управління на підприємстві. Стратегія у сфері сталого розвитку**

Сучасні компанії у своєму розвитку повинні опиратися на концепцію сталого розвитку[58,65, 70, 71,73, 76,78,80,81,82].

Ключові принципи діяльності компанії ТОВ “ВОДАФОН ЕНТЕРПРАЙЗ ЮКРЕЙН” закріплені в Кодексі поведінки Vodafone Україна, який було прийнято в 2019 році [41]. Вони відображають основні цінності, погляди та ставлення до співробітників, клієнтів, партнерів та всіх груп зацікавлених сторін, а саме:

### **1. Етичний принцип:**

а. вчиняй правильно: необхідність в усьому та завжди діяти відповідально, морально й законно, завойовуючи повагу та захоплення клієнтів і партнерів.

### **2. Бізнес-принципи:**

а. персональна відповідальність: компанія намагається діяти чесно, відкрито й справедливо; виключає будь-які форми хабарництва, у тому числі пропозицію грошей або подарунків співробітникам або від співробітників; уникає будь-яких договорів, які можуть призвести або потенційно створюють підґрунтя для конфлікту інтересів між особистою діяльністю та бізнесом; не надає й не приймає знаки гостинності або



подарунки, які можуть призвести надалі до будь-яких зобов'язань сторін; розвиває взаємовигідні відносини й прагне до дотримання бізнес-принципів у роботі й спілкуванні з діловими партнерами та вендорами.

b. охорона здоров'я і праці: підтримка здорового способу життя й активний спорт серед співробітників, гарантія безпеки для клієнтів, партнерів і суспільства, в якому працює компанія; зобов'язання вчасно розкривати інформацію, яка підтверджує, що будь-який з товарів або послуг не порушує прийняті на міжнародному рівні стандарти або принципи безпеки.

c. фінансова цілісність: компанія забезпечує максимально можливий дохід акціонерам у довгостроковій перспективі. Інвестиційні рішення, надбання та ділові відносини ґрунтуються на економічних критеріях, але при цьому вони враховують як соціальні, так і екологічні вимоги.

d. співробітники: відносини зі співробітниками ґрунтуються на повазі й дотриманні прав людини. Керівництво не допускає використання дитячої праці, також є неприйнятною будь-яка форма дискримінації, психологічного тиску або залякування.

e. комунікації: спілкування з акціонерами відбувається відкрито і прозоро в межах комерційної таємниці; захищається конфіденційну інформацію від несанкціонованого розголошення; будь-яке правочинне розкриття конфіденційної інформації відбувається в обмеженому обсязі винятково для осіб, яким ця інформація необхідна для виконання роботи.

f. дотримання законодавства: дотримання норм українського та міжнародного законодавства.

g. державна політика: компанія залишає за собою право висловлювати власну думку про офіційні заяви Уряду й інші висловлювання в широкій громадській аудиторії, які можуть впливати на компанію та акціонерів; не робить подарунків або пожертвувань політичним партіям і не втручається в партійно-політичні питання.

h. суспільство: взаємодія із суспільством за принципом ефективного використання ресурсів. Vodafone завжди надає акціонерам доступ до точної, достовірної й актуальної інформації та формуємо довіру на основі принципів цілісності, прозорості, чесності й об'єктивності.

i. клієнти: компанія цінує довіру своїх клієнтів і гарантує збереження наданої інформації.

j. навколишнє середовище: Vodafone буде екологічно чистий бізнес; дбайливо й відповідально ставиться до довкілля, прагне раціонально та ощадливо використовувати ресурси; схвально ставиться до екологічної поведінки співробітників і всіляко сприяє формуванню екологічної свідомості в суспільстві.

Компанія ТОВ “ВОДАФОН ЕНТЕРПРАЙЗ УКРЕЙН” активно працює у напрямку стратегії у сфері сталого розвитку. Основні засади діяльності в сфері корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку відображені в Політиці Vodafone Україна в сфері корпоративної соціальної відповідальності, яка націлена на:

- забезпечення сталого розвитку як на рівні компанії, так і суспільства в цілому;
- досягнення стратегічних цілей Vodafone Україна за умови належного врахування інтересів та відповідального ставлення до всіх зацікавлених сторін компанії;
- підвищення ефективності системи управління та звітності в сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Ця політика безпосередньо інтегрована в бізнес-стратегію й операційну діяльність. Вона поширюється на практику взаємовідносин із зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами і враховує їхні очікування. Політика існує в Компанії з 2009 року та регулярно переглядається, останній раз – наприкінці 2021 року.

Запорука сталого розвитку і подолання цифрової нерівності – це впровадження й поширення сучасних технологій та інноваційних рішень. Vodafone Україна робить свій внесок в досягнення Цілей сталого розвитку ООН: втілює проекти із залученням громад; бере участь в благодійності; здійснює інвестиції в інфраструктуру та розвиток персоналу, а також підтримує права людини та гендерну рівність. З 17 Цілей сталого розвитку, найбільший вплив Vodafone Україна має на реалізацію 4 цілей, а саме:

1. Розвиток економіки та соціальної сфери суспільства. Завданням Vodafone є надання всім споживачам якісних, інноваційних і доступних продуктів і послуг зв'язку. Такі послуги створюють передумови та можливості для зростання добробуту громадян та їх розвитку, підвищення якості побуту і праці, освіти, медицини та сприяють розвитку інноваційного мислення та формуванню успішного суспільства.

2. Цифрова рівність. Значний внесок у створення рівних можливостей реалізується шляхом наданням рівного доступу до сучасних технологій, інноваційних продуктів і сервісів, що сприяє реалізації потенціалу особистості. Одним із ключових напрямків є формування рівних умов і можливостей для мешканців віддалених регіонів і великих міст.

3. Створення інфраструктури для індустріалізації та розвитку інновацій. Vodafone інвестує в створення і розвиток телекомунікаційної інфраструктури, необхідної для успішної реалізації ключових стратегічних проектів державного масштабу. Їх діяльність націлена на розвиток високотехнологічного сегмента економіки.

4. Зростання добробуту країни: підтримка ініціатив уряду, спрямованих на підвищення якості життя, добробуту суспільства в цілому і всіх його громадян окремо, і сприяємо реалізації цих ініціатив.

Свою діяльність в сфері сталого розвитку Vodafone Україна

планує і реалізує таким чином, щоб вона сприяла позитивним змінам в суспільстві, поліпшила соціальний клімат, знижувала соціальну напруженість і стимулювала розвиток суспільства. В умовах ізоляції та карантину, спричиненого пандемією COVID-19, а пізніше військовим вторгненням, Інтернет став майже єдиним середовищем для спілкування, роботи, навчання і контактів із зовнішнім світом для більшості людей в Україні. Для того, щоб забезпечити клієнтам повноцінний доступ до Інтернету, компанія зосередилась на нарощуванні ємності мережі, розширенні покриття та покращенні якісних показників зв'язку. Основні досягнення у сфері сталого розвитку у 2021 році можна побачити на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 - Досягнення Vodafone Україна у сфері сталого розвитку у 2021 році [26]

Отже, політика Vodafone Україна в сфері корпоративної соціальної відповідальності встановлює основні принципи діяльності в цій сфері на основі прозорості й етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку суспільства. Політика декларує принципи відповідальності за вплив рішень та діяльності компанії на суспільство і навколишнє середовище.

### **РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ШЛЯХІВ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ ТОВ “ВОДАФОН ЕНТЕРПРАЙЗ УКРЕЙН”**

Одним з головних рішень буде необхідність зосередитись на стійких стратегіях та інноваційних технологіях. Vodafone відома тим, що інвестує в розвиток і підтримує стійкі технології, які можуть допомогти компанії розвиватися. Vodafone вже відомий стабільністю своїх мереж; однак існують деякі проблеми, спричинені війною. З цієї причини потужність існуючого обладнання можна покращити, використовуючи наявні ресурси та зосередившись на інноваційних технологіях. Це допоможе отримати конкурентну перевагу та, крім того, підвищить рівень задоволеності клієнтів під час негараздів. Однією з можливих сфер фінансування є сектори сонячної та вітрової енергетики, які також залежать від технологій і можуть отримати вигоду від ресурсів, доступних корпорації. Таким чином, сприяючи поширенню екологічно чистих електростанцій, компанія може знайти додаткову енергію для живлення своїх мереж і мінімізувати шкоду навколишньому середовищу.

Якщо брати до уваги, той факт, що кібербезпека викликає дедалі більше занепокоєння для всіх підприємств і організацій, як у приватному, так і в державному секторах, то з цієї причини зосередження Vodafone на його роздільній здатності є життєво важливим для його подальшого зростання. Можливі рішення передбачають співпрацю з розробниками та інтеграцію надійних систем безпеки, що гарантують захист існуючих мереж. Клієнтам слід пообіцяти, що їхні особисті дані залишаються захищеними та недоторканими зловмисниками, які намагаються отримати вигоду, викравши цінну інформацію.

Що стосується економічної сторони, компанії слід триматися стратегії лідерства у витратах, як спосіб збільшення прибутку за рахунок

зниження витрат. Коли Vodafone зможе скоротити витрати, він автоматично збільшить рівень прибутку. Коли вартість знижується, клієнтів стає більше і вони, відповідно, більше купують. Vodafone повинен застосувати стратегію підвищення прибутковості. Vodafone може застосовувати цю стратегію для маршрутизаторів, цифрового телебачення, смарт-телебачення, на яких він може зменшити витрати за рахунок економії на масштабі. Стратегія лідерства у витратах допоможе компанії знизити витрати за рахунок ефекту масштабу.

Наступним важливим елементом є дотримання диференціації - це процес, у якому компанія підтримує унікальність свого продукту та залишається сильною. Vodafone може надавати унікальні послуги та продукти, інвестуючи більше в дослідження та розробки. Їм слід збільшити свої інвестиції, щоб зробити свої послуги унікальними, щоб залучити більше клієнтів, оскільки клієнти готові платити високу ціну за унікальні продукти. Наприклад, компанія може запропонувати страхування життя для певних клієнтів, які досягають місячних цільових показників використання Інтернету.

Vodafone може використовувати стратегію фокусування, щоб з'ясувати попит клієнтів і зрозуміти конкуренцію в надто конкурентному секторі телекомунікаційної галузі. Це стратегія надання унікальних послуг за низькою ціною. Vodafone може орієнтуватися на нішу ринку, щоб застосувати стратегію фокусування. Надання послуги посилення мережі в перевантажених районах може бути однією з головних стратегій Vodafone Україна.

Загалом Vodafone є одним із лідерів телекомунікаційної сфери, яка залишається привабливою та перспективною сферою для компаній. Вона швидко розвивається і вимагає зосередженості на інноваціях і значних інвестицій у технології. Застосовуючи стратегію диференціації та намагаючись покращити залучення клієнтів, менеджери Vodafone

займають центральні позиції на ринку. Висока якість послуг, що надаються, врахування потреб клієнтів, використання мереж нового покоління є перевагами компанії, які допомагають їй поширювати свій вплив і виходити на нові регіони, важливі для її подальшого розвитку та домінування.



## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретичних, науково-методичних і практичних аспектів із розробки стратегії управління підприємством телекомунікаційної галузі можна сформулювати такі висновки:

1. Стратегічне управління є сучасною формою управління компанією; це прогнозування, засноване на передбаченні змін середовища, оцінці внутрішнього потенціалу компанії та змін, які необхідні для гармонізації у середовищі для досягнення поставлених цілей і завдань.

2. Сфера застосування стратегічних рішень широка: вибір сфер діяльності, обґрунтування пріоритетів у використанні ресурсів, пошук довгострокових партнерів, організаційні форми господарювання, можливості використовувати сильні сторони підприємства, зменшуючи негативні наслідки діяльності, їх слабкі сторони та загрози зовнішньому середовищу.

3. Ринок телекомунікаційних послуг надає численні можливості всім учасникам через зростаючий попит на пропоновані послуги та критичну важливість інформації в сучасному світі. Також ця сфера надзвичайно мінлива через високі темпи розвитку технологій.

4. Загальні доходи ринку зв'язку в Україні у 2020 році склали 73.7 млрд гривень. Найбільшу частку (93,3%) традиційно склали доходи від надання телекомунікаційних послуг (на 10,9% більше, ніж у 2019). Найбільше зростання доходів галузі телекомунікацій продовжує забезпечувати мобільний зв'язок – 46,9 млрд гривень. Частка в структурі доходів – 63,7 % (на 12,1% більше, ніж у 2019).

5. Компанія ТОВ “ВОДАФОН ЕНТЕРПРАЙЗ ЮКРЕЙН” зосереджена на наданні різноманітних високоякісних послуг особам, які

можуть задовольнити свої потреби у спілкуванні, співпраці та обміні даними.

6. Vodafone використовує стратегію диференціації разом із фокусом на залученні клієнтів. Це означає, що компанія пропонує різні продукти різним групам відповідно до їхніх потреб. Крім того, постійне підвищення якості та використання мереж нового покоління допомагає залишатися лідером і боротися з конкурентами.

7. Мобільні послуги залишаються найважливішим підрозділом для компанії, оскільки вони генерують близько 70% усіх доходів. Компанія продовжує інвестувати в технології як спосіб бути інноваційним і креативним.

8. Vodafone Україна характеризується розвиненою інфраструктурою, необхідною для підтримки функціонування компанії. З цієї причини компанія має унікальну та розвинену корпоративну культуру, яка забезпечує ефективну співпрацю та покращений обмін даними.

9. Корпоративна культура компанії передбачає використання єдиної стратегії, орієнтованої на високий рівень досконалості та постійне підвищення якості послуг, що надаються. Дана методика прийнята радою директорів і є основним орієнтиром для всіх підрозділів.

10. Похвальна риса цієї компанії — її відданість суспільству в цілому. Vodafone швидко усвідомив свою роль у допомозі людям, компаніям і суспільству залишатися на плаву після того, як пандемія охопила світ, в тому числі і для України. Для цього вони розробили план, і продовжили його реалізацію після російського вторгнення, у якому їхнім пріоритетом було відсутність проблем із підключенням, оскільки стільникові мережі є основним джерелом зв'язку в сучасному світі.

11. Центральні точки занепокоєння Vodafone впливають з унікальних особливостей телекомунікаційного сектора та проблем сучасного світу. Нестабільна ситуація в країні, поступове погіршення

навколишнього середовища та питання, пов'язані з використанням енергії та відновлюваних ресурсів, впливають на роботу компанії та її стратегічні рішення. Компанія Vodafone Україна має залишатися здатною надавати високоякісні послуги в умовах війни і зростання кількості користувачів, що може збільшити тиск і навантаження на існуючі мережі.

12. Політика Vodafone Україна в сфері корпоративної соціальної відповідальності встановлює основні принципи діяльності в цій сфері на основі прозорості й етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку суспільства. Політика декларує принципи відповідальності за вплив рішень та діяльності компанії на суспільство і навколишнє середовище.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Popa I. Management strategic. Editura Economică, București, 2004. 95p.
2. Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід. Економіка України. 2003. 12-18 с.
3. Mintzberg, H. Ascensiunea și declinul planificării strategice. Editura Publica, București, 2008, 54p.
4. Corina Ana Borcosi. The Strategies of enterprise development. Research and Science Today No. 2(10), 2015.
5. Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю. Планування діяльності підприємства з урахуванням економічного ризику. Формування нової парадигми економічної теорії в Україні. Науковий збірник Львівського Національного Університету імені Івана Франка "Формування ринкової економіки в Україні". Спецвип. № 8. Львів: *Інтереко*, 2001, 415-421 с.
6. Examples of business strategies of the world's leading companies. : веб-сайт. URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/bizstrat.html>
7. Strategic goals and Framework. : веб-сайт. URL: [https://www.3m.com/3M/en\\_US/sustainability-us/strategy/](https://www.3m.com/3M/en_US/sustainability-us/strategy/)
8. Christian Stadler, Julia Hautz, Kurt Matzler. A User`s Guide to Open Strategy. Harvard Business Review, 2021.
9. Шершнева З. Є. Стратегічне управління. Київ, 2004. С. 220-233.
10. Enterprise development strategy: types, development, implementation. : веб-сайт. URL: <https://www.gd.ru/articles/9584-strategiyarazvitiya-predpriyatiya>
11. Суржина Н. І. Основні теоретичні положення ефективності управління підприємствами. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, № 6 (51). 2011. С.185–190.

12. Strategic portfolio analysis methods.: веб-сайт. URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-strategicheskogo-analiza.html>.

13. “Tesla” development strategy as an example of successful use of best business practices. : веб-сайт. URL: <https://ivagan.livejournal.com/57819.html>

14. Tesla and SolarCity. : веб-сайт. URL: <https://www.tesla.com/blog/tesla-and-solarcity>

15. Malinoshevska K. Development of the enterprise development strategy. *Щорічний журнал гуманітарних наук. № 6. 2010. С. 70-72.* URL: <http://intjournal.ru/razrobotka-strategii-razvitiya-predpriyatiya/>

16. Kopylov T.A. Development of the enterprise development strategy. 2017. : веб-сайт. URL: <http://intjournal.ru/razrobotka-strategii-razvitiya-predpriyatiya/>

17. Strategic Management: Definition, Purpose and Example. : веб-сайт. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management>

18. Jonston Robert E. The power of strategy innovation: a new way of linking creativity and strategic planning to discover great business opportunities. 2003, 286 p.

19. Bozhuk, S. H. Marketing Communications: Integrated Approach. Saint Petersburg, 2001.

20. Heorhiiivs'kyj, Yu.V. *Entities of UJITS development: advantages and disadvantages of state and private enterprises involving.* Modern problems of legal regulation of adoption of regional development strategies in Ukraine, Zbirnyk naukovykh prats' za materialamy kruhloho stolu. Stratehii rozvytku Kharkivs'koi oblasti na period 2021–2027 rokiv [Collection of scientific works on the materials of the round table. Development strategies of Kharkiv region for the period of 2021–2027], Research Institute of Legal Support of

Innovative Development of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine, Kharkiv, Ukraine, 2020, pp. 25-30.

21. Комарова К.В. Стратегічне управління : опорний конспект лекцій для студентів ВНЗ. Дніпропетровськ, ДДФА, 2013. 146 с.

22. Бутко М. П., М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

23. The Strategic Value of a SWOT Analysis. : веб-сайт. URL: <https://blog.marketresearch.com/the-strategic-value-of-a-swot-report>

24. Brand Finance NYC Global Forum 2017. : веб-сайт. URL: <https://brandfinance.com/events/brand-finance-nyc-global-forum-2017>

25. Історія компанії. : веб-сайт. URL: <https://www.vodafone.ua/company/history-company>

26. Звіт зі сталого розвитку. : веб-сайт. URL: <https://www.vodafone.com/content/sustainabilityreport/2021.html>

27. Sustainable business. : веб-сайт. URL: <https://www.vodafone.com/sustainable-business>

28. Who we are. : веб-сайт. URL: <https://www.vodafone.com/about-vodafone/who-we-are>

29. Vodafone представив нову глобальну стратегію бренда в Україні. : веб-сайт. URL: <https://www.vodafone.ua/news/global-strategy>

30. Українська асоціація операторів зв'язку "Телас". : веб-сайт. URL: <https://telas.kiev.ua/>

31. Ukraine - 2022 Speedtest Awards. : веб-сайт. URL: <https://www.speedtest.net/awards/ukraine/>

32. Reportax : веб-сайт. URL: <https://reportax.com.ua/>

33. SMS-оплата паркування: веб-сайт. URL: <https://parking.kh.city/sms/>

34. ЗДОРРО Водафон - онлайн клініка у твоєму смартфоні : веб-сайт. URL: <https://vodafoninfo.com.ua/uk/zdorro-vodafone-uk/>

35. 50 найкращих роботодавців 2022 : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-2022-13012022-3179>

36. MNP в Україні. : веб-сайт. URL: <https://www.vodafone.ua/mnp>

37. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Центр учбової літератури, 2009. 439 с.

38. Our principles and policies : веб-сайт. URL: <https://www.vodafone.com/sustainable-business/operating-responsibly/handling-government-demands/our-principles-and-policies>

39. Створюємо майбутнє Vodafone Україна. : веб-сайт. URL: <https://career.vodafone.ua/big-data>

40. SAP and Vodafone Success Story : веб-сайт. URL: <https://www.sap.com/about/customer-stories/vodafone.html>

41. Кодекс Поведінки : веб-сайт. URL: [https://www.vodafone.ua/images/files/VF\\_UKR\\_Code.of.Conduct.pdf](https://www.vodafone.ua/images/files/VF_UKR_Code.of.Conduct.pdf)

42. Management Unit and Intelligent NMS : веб-сайт. URL: <https://e.huawei.com/ua/products/telecom-energy/site-power/imanager>

43. Телекомунікаційна галузь є однією з найперспективніших для залучення інвестицій : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3028365-telekomunikacijna-galuz-e-odnieu-z-najperspektivnisih-dla-zalucenna-investicij.html>

44. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2020 рік : веб-сайт. URL: [https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/9626/Zvit\\_NKRZI\\_za\\_2020.pdf](https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/9626/Zvit_NKRZI_za_2020.pdf)

45. 2019 Global Impact Report. : веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/about-deloitte/articles/global-impact-report-2019.html>

46. Мобільний зв'язок від Київстар. : веб-сайт. URL: <https://kyivstar.ua/>

47. Мобільний зв'язок lifecell. : веб-сайт. URL: <https://www.lifecell.ua/uk/>

48. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб., *Каравела*, 2006. 432 с.

49. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. МАУП, 2005. 421 с.

50. Тарифи Vodafone : веб-сайт. URL: <https://www.vodafone.ua/rates>

51. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. *Механізм регулювання економіки*, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

52. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем / В. І. Вороненко та ін. // *Агросвіт*. 2022. № 15-16. С. 15-22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

53. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>

54. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

55. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

56. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>



57. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

58. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22

[https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3\\_2020/22.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf)

59. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

60. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

61. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янку, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.

62. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

63. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій). Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

64. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

65. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

66. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

67. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 76 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162013.pdf>

68. Фундаментальні основи фазового переходу до адитивної економіки: від проривних технологій до інституційної соціологізації рішень. Розробка концепції фазового переходу до адитивної економіки : звіт про НДР (проміжний) / кер. Л. Г. Мельник. Суми : СумДУ, 2021. 78 с. № 0121U109557. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89091>

69. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>

70. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274  
<https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

71. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

72. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

73. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

74. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

75. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital*

*economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

76. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidium 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

77. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

78. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

79. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96), 7-13. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

80. Tu, Y.-X., Kubatko, O., Karintseva, O., Piven, V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. *International Journal of Environment and Pollution*, 2022, 69(1-2), pp. 112–129

81. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko //

Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

82. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. J. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1-3), P. 129–142  
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>