

**DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.20**

УДК 658.012.2:005.21

JELClassification: D 52, L 19, L 20, L 96, M 10, O 30

**Шкурат М.Є.,**

к.е.н., доцент,

завідувач кафедри міжнародних економічних відносин,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3263-2507>

[m.shkurat@donnu.edu.ua](mailto:m.shkurat@donnu.edu.ua)

**Таранич О.В.,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7859-8706>

[o.taranych@donnu.edu.ua](mailto:o.taranych@donnu.edu.ua)

**Щербюк В.О.,**

заступник директора із стратегічного розвитку та інвестицій АТ  
"Хмельницькобленерго"

ORCID <https://orcid.org/0009-0002-3748-9658>

[vscherbjuk@gmail.com](mailto:vscherbjuk@gmail.com)

## **УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

У роботі визначено особливості і тренди розвитку телекомунікаційного ринку України, проведено комплексну діагностику стратегічного потенціалу ПрАТ «Vodafone Україна» та розроблено управлінські рішення щодо формування й оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.

Визначено науково-практичні засади оцінювання стратегічного потенціалу підприємства як чинника формування його конкурентних переваг на телекомунікаційному ринку України. Проведено аналіз сучасних тенденцій розвитку галузі зв'язку у 2022-2024 роках, зокрема цифровізації послуг, структурної модернізації інфраструктури та конвергенції телекомунікаційних, ІТ- і логістичних секторів у межах єдиної цифрової екосистеми. Доведено, що структурна трансформація ринку сприяє посиленню ролі стратегічного потенціалу підприємств у забезпеченні їхньої інноваційної активності та довгострокової стійкості.

Досліджено систему розвитку людського капіталу ПрАТ «ВФ Україна», орієнтовану на підвищення компетентності, кар'єрне просування та мотивацію персоналу. Визначено, що HR-бренд Vodafone як роботодавця має рейтинг в середньому 75% для всіх співробітників.

Сформовано карту стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» як візуалізацію його корпоративних символів (логотип + слоган + місія), з визначеними ключовими факторами, що складають його стратегічний потенціал. Показники стратегічного потенціалу доповнено кількісних й якісних індикаторами та ваговими коефіцієнтами.

Обґрунтовано підхід до комплексної оцінки стратегічного потенціалу на основі ресурсно-інноваційних, кадрових, технологічних і маркетингових складових.

Проведено емпіричну діагностику ПрАТ «ВФ Україна», за результатами якої інтегральний показник стратегічного потенціалу становить 0,748 (74,8 % від максимального значення), що свідчить про стабільну конкурентну позицію підприємства та потребу вдосконалення окремих напрямів управління. Побудовано графічну модель оцінювання стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна».

Результати дослідження дають змогу інтегрувати оцінку стратегічного потенціалу у процес стратегічного планування, розроблення гнучких бізнес-моделей та формування ефективних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

**Ключові слова:** стратегічний потенціал, конкурентні переваги, телекомунікаційний ринок, стратегічне управління, цифровізація, інноваційний розвиток, ПрАТ «ВФ Україна».

Рис. 3, Табл. 5, Літ. 2

**M. Shkurat,**

PhD in Economics, Associate Professor  
Head of the Department of International Economic Relations,  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3263-2507>  
[m.shkurat@donnu.edu.ua](mailto:m.shkurat@donnu.edu.ua)

**O. Taranych,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Management and Behavioral Economics,  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7859-8706>  
[o.taranych@donnu.edu.ua](mailto:o.taranych@donnu.edu.ua)

**V. Shcherbiuk**

Deputy Director for Strategic Development and  
Investments of JSC "Khmelnyskoblenergo"

## ENTERPRISE STRATEGIC POTENTIAL MANAGEMENT

The paper identifies the key features and development trends of Ukraine's telecommunications market, conducts a comprehensive diagnostic assessment of the strategic potential of JSC "Vodafone Ukraine", and proposes managerial solutions for the formation and evaluation of the company's strategic potential. The study defines the scientific and practical foundations for assessing strategic potential as a determinant of competitive advantage in the national telecommunications market. An analysis of current industry trends in 2022–2024 highlights the digitalization of services, structural modernization of infrastructure, and convergence of telecommunications, IT, and logistics sectors within a unified digital ecosystem. It is demonstrated that market transformation enhances the role of strategic potential in ensuring innovation, resilience, and sustainable growth of enterprises.

The research investigates Vodafone Ukraine's human capital development system, focused on enhancing employee competence, career progression, and motivation. The study finds that the company's HR brand as an employer achieves an average rating of 75% among employees. A strategic potential map of Vodafone Ukraine has been developed, visualizing the company's corporate identity (logo, slogan, mission) and defining the key factors constituting its strategic potential. Quantitative and qualitative indicators with weighted coefficients were incorporated to improve the precision of assessment.

A comprehensive evaluation approach is substantiated, integrating resource-innovation, human capital, technological, and marketing dimensions of strategic potential. The empirical assessment yielded an integrated strategic potential index of 0.748 (74.8% of the maximum level), which reflects a stable competitive position while emphasizing the need for further managerial enhancement. A graphical model for strategic potential assessment of Vodafone Ukraine was developed to support managerial decision-making.

The findings enable the integration of strategic potential evaluation into corporate strategic planning, the design of flexible business models, and the development of effective management decisions aimed at strengthening competitive advantages in the context of digital economic transformation.

**Keywords:** strategic potential, competitive advantages, telecommunications market, strategic management, digitalization, innovation development, Vodafone Ukraine.

Fig. 3, Tab. 5, Ref. 2

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах цифровізації економіки, глобальної конкуренції та динамічних змін споживчих запитів телекомунікаційна галузь України потребує переосмислення стратегічних засад розвитку підприємств. Зростання ролі інтелектуального капіталу, інноваційних технологій, кібербезпеки та цифрових платформ зумовлює необхідність формування й ефективного використання стратегічного потенціалу як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме стратегічний потенціал як інтегральна сукупність ресурсів, компетенцій, організаційних структур і управлінських здібностей, визначає здатність компанії до адаптації, інновацій та стійкого розвитку в умовах високої ринкової турбулентності. Недостатнє розуміння його структури, механізмів формування та взаємозв'язку із конкурентними перевагами обмежує можливості українських телекомунікаційних підприємств у досягненні стратегічних цілей і посиленні позицій на внутрішньому ринку.

Проблематика оцінки стратегічного потенціалу тісно пов'язана з вирішенням комплексу актуальних наукових і практичних завдань стратегічного менеджменту: розробленням теоретико-методологічних засад діагностики стратегічних ресурсів, визначенням індикаторів ефективності їх використання, побудовою моделей управління потенціалом підприємства на основі ресурсного та компетентісного підходів. З практичного боку, дослідження спрямоване на удосконалення механізмів стратегічного аналізу, підвищення результативності управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку підприємств телекомунікаційної сфери України. Оцінка стратегічного потенціалу як чинника формування конкурентних переваг дозволяє інтегрувати результати аналітичних досліджень у стратегічне планування, сприяти розробленню гнучких бізнес-моделей, здатних ефективно реагувати на зміни середовища, забезпечуючи довгострокову стійкість і інноваційну активність підприємства.

Визначення шляхів оцінки стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» дозволить вирішити низку теоретичних і прикладних проблем в сфері сучасного стратегічного менеджменту: оцінка його ресурсної бази, визначення ключових компетенцій, формування системи стратегічних КРІ, які дозволять ефективно реалізувати стратегію сталого розвитку підприємства на національному телекомунікаційному ринку.

**Аналіз досліджень й публікацій.** Стратегічний потенціал підприємства як напрям наукових досліджень формувався різними науковими школами 1950-х / 1970-х / 1990-х років. Цей напрям є похідним від галузі стратегічного управління США та Західної Європі, і визначений в дослідженнях А. Чендлера, І. Ансоффа, П. Друкера,

Дж. Еванса, А. Дж. Стрікланда, А. А. Томпсона.

Подальший розвиток ресурсного та системного підходів як складових сучасної парадигми стратегічного управління підприємством став поєднанням міждисциплінарних напрямів досліджень у межах теорії управління, економіки підприємства, стратегічного менеджменту та організаційного розвитку. Науковий доробок щодо трактування стратегічного потенціалу, зроблений Дж. Барні, Б. Вернерфельтом, Г. Мінцбергом, М. Портером, визначив його як комбінацію ресурсів і компетенцій; «стратегічних можливостей» підприємства.

Під час формування перехідної пострадянської економіки України, великою низкою науковців: А.Я. Берсуцьким, В. Герасимчуком, А. Воронковою, Н. В. Касьяновим, О. Кузьмінім, Б.І. Шелегедою, поняття «стратегічного потенціалу» набуло самостійного значення, відмежованого від загального потенціалу підприємства, орієнтованого на досягнення його довгострокової конкурентоспроможності.

В сучасній світовій науці, зарубіжних дослідженнях стратегічного менеджменту, а також українськими дослідниками О. М. Алимовим, В. В. Микитенком, М. Козорізом, Н. Куденко, О.І. Олексюком, О.С. Федоніним, І.М. Репіною, стратегічний потенціал було визначено як інтегровану систему, яка поєднує ресурси, компетенції й організаційні можливості, здатні забезпечувати зростання показників підприємств з урахуванням концепції сталого розвитку світового господарства, його глобалізації та цифровізації.

**Мета роботи** полягає в визначенні особливостей і трендів розвитку телекомунікаційного ринку України, проведенні комплексної діагностики стратегічного потенціалу Приватного акціонерного товариства «Vodafone Україна» (далі ПрАТ «ВФ Україна») та розробці управлінських рішень щодо формування й оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Компанія Vodafone є однією з найбільших телекомунікаційних в світі, з широким вибором послуг мобільного голосового зв'язку, передачі даних, обміну повідомленнями, фіксованого інтернету і кабельного телебачення. У Великій Британії Бренд Vodafone є найдорожчим, за рейтингом Brand Finance в 2017 році він оцінювався в 21,8 мільярдів дол. США.

Діяльність ПрАТ «ВФ Україна» в Україні охоплює сферу телекомунікаційних послуг на підставі платформ бездротового та фіксованого зв'язку, платного телебачення, продажу обладнання й аксесуарів. Це дозволяє підприємству забезпечувати найвищу швидкість інтернету, а також мобільного і фіксованого зв'язку.

ПрАТ «ВФ Україна» представляє холдинг Vodafone Sales and Services Limited. Підприємство тиражує в Україні цифрові продукти і послуги, технології 5G, Інтернет речей, розвиває власну ІТ-мережу відповідно до передової світової практики. Проведемо порівняння за період 2023-2024 років (табл. 1). Ми бачимо скорочення в обсягах наданих послуг.

**Таблиця 1 – Основні кількісні результати розвитку бренду Vodafone за 2023-2024 роки [1]**

Показники	2023	2024	Відхилення
Частка ринку, %	34,0	31,9	-2,1
Кількість активних інтернет- абонентів	238 тис.	289 тис.	51 тис.
Кількість торгових точок бренду Vodafone	430	424	-6
Кількість абонентів використали послугу «Доступний роумінг»	2,07 млн	–	–
Кількість активних абонентів мобільного зв'язку	15 898 194	15 787 366	-110828
Команда бренду Vodafone	4 086	4 461	375

Щорічно ПрАТ «ВФ Україна» проводить анонімне опитування для зворотного зв'язку зі співробітниками – «Employee Net Promoter Score». Метою опитування є визначення готовності респондента рекомендувати свою фірму як роботодавця. Опитування є гарантією анонімним й конфіденційним.

Проведення опитування за період 2022 – 2024 років показало, що бренд Vodafone як роботодавця знижувався до 2023 року (рис. 1), що є негативним фактором впливу на його розвиток.

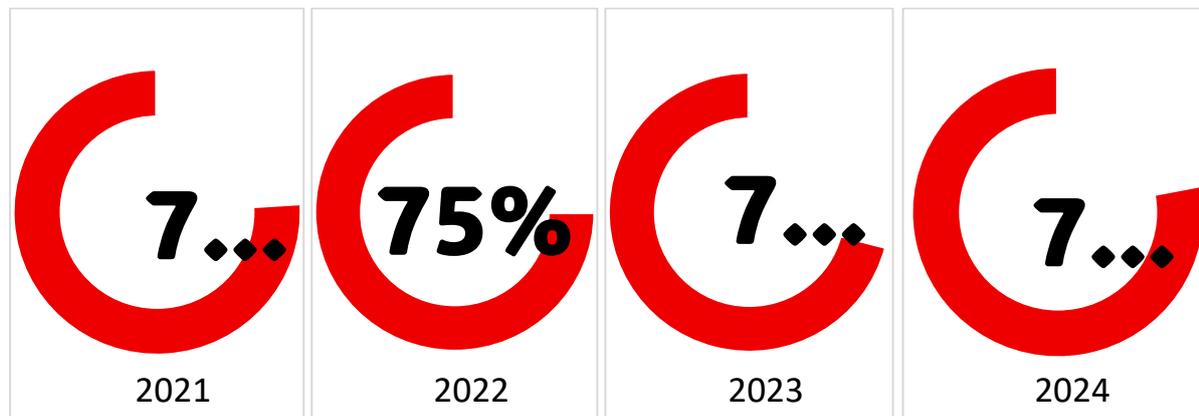


Рисунок 1 – Індекс готовності рекомендувати ПрАТ «ВФ Україна» як місце роботи [1]

ПрАТ «ВФ Україна» формує сучасну систему розвитку людського капіталу, орієнтовану на підвищення компетентності, кар'єрне просування та мотивацію персоналу. Корпоративна політика професійного навчання побудована на принципах безперервності, гнучкості й цифровізації освітнього процесу. Ключовими напрямками виступають використання дистанційних форматів, мікро- та самонавчання, а також цілеспрямований розвиток управлінських і професійних навичок відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Перспективи розвитку ПрАТ «ВФ Україна» на 2025 рік виглядають оптимістично, хоча й супроводжуються специфічними викликами, притаманними цілому сектору і країні загалом. У найближчому майбутньому одним із ключових чинників залишатиметься міжнародна фінансова підтримка, яка вже сприяла зміцненню макрофінансової стабільності та підтримці курсу гривні. За умови збереження міжнародної допомоги на рівні не менше \$40 млрд і стабільної політики НБУ у сфері валютного регулювання, телеком-ринок зберігатиме відносно передбачуване середовище для інвестування, навіть попри затримки окремих зовнішніх траншів. Для Vodafone Україна це означає можливість залучати і освоювати стратегічні інвестиції у розвиток нових мереж, модернізацію та кібербезпеку, що напряму вплине на якість сервісу і конкурентну перевагу.

Отже, актуалізована стратегія ПрАТ «ВФ Україна» на 2024–2026 роки компанії включає поширення LTE та GPON, масштабні інновації, клієнто-орієнтованість. Вона має забезпечити стабільність зв'язку за складних умов, розвинуті цифрові сервіси, для всіх користувачів рівний доступ до послуг.

Реалізація стратегії ПрАТ «ВФ Україна» передбачає підтримку власної інфраструктури, при сприятливих відновленню економіки в Україні й її соціальної стабільності. Ця стратегія відповідає загальним трендам розвитку ринку телекомунікацій, визначеним «Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку» (далі НКЕК).

Загальний обсяг ринку послуг зв'язку у 2024 році становив 155,4 млрд грн, що на 24,9 млрд грн (19,08%) більше, ніж у 2023 році (табл. 2). Це свідчить про позитивну динаміку розвитку галузі та активне зростання попиту на цифрові комунікаційні сервіси. Основними драйверами цього зростання стали розвиток мобільного інтернету, розширення фіксованих мереж і збільшення цифровізації бізнес-процесів.

**Таблиця 2 – Економічні показники ринку послуг зв'язку 2023-2024 років, млрд грн, розраховані НКЕК [2]**

Показники	2023	2024	Відхилення	%
Послуги зв'язку	130,5	155,4	24,9	19,08
Капітальні інвестиції	18,9	25,1	6,2	32,80
Доступ до фіксованої мережі Інтернет	21,2	22,7	1,5	7,08
Послуги мобільного зв'язку	61,7	68,5	6,8	11,02
Фіксований голосовий зв'язок	3,3	3,75	0,45	13,64
Поштовий зв'язок	33,2	44,9	11,7	35,24

Ринок послуг зв'язку України у 2024 році демонструє стійке зростання (табл. 3). Фіксований голосовий зв'язок поступово втрачає позиції, натомість цифрові послуги та мобільні рішення формують основні напрями зростання галузі. Загалом, тенденції ринку зв'язку України відповідають глобальним трендам – переходу до інтегрованих цифрових платформ, розширення послуг на основі ШІ, автоматизації та хмарних рішень.

**Таблиця 3 – Основні ключові цифри ринку послуг зв'язку 2023-2024 років, розраховані НКЕК [2]**

Показники	2023	2024	Відхилення	%
<b>Фіксований інтернет</b>				
Кількість ліній, млн одиниць	8,1	8,2	0,1	1,23
Волоконно-оптичний ШСД	88,1 %	91,2 %	3,1	3,52
xPON	41,3 %	48,5 %	7,2	17,43
ARPU	219	230,9	11,9	5,43
Кількість населених пунктів з оптичним доступом	15417	16871	1454	9,43
<b>Фіксований голосовий зв'язок</b>				
Кількість ліній, млн од.	1,4	1,27	-0,13	-9,29
ARPU, грн	193,5	246,4	52,9	27,34
<b>Мобільний зв'язок</b>				
Кількість активних SIM-карток, млн од.	50,3	48,8	-1,5	-2,98
4G користувачі, млн осіб	29,8	30,5	0,7	2,35
ARPU, грн	102,1	117,1	15	14,69
Національний роумінг, користувачів/добу	1 млн	1 млн	–	–
Міжнародний роумінг, користувачів на рік	4 млн	4 млн	–	–
Кількість поштових відправлень, млн од.	544,6	650,7	106,1	19,48

Проведемо дослідження основних показників ПрАТ «ВФ Україна» порівняно зі станом національного ринку (табл. 4). Розрахунки дозволяють зробити висновок, що компанія займає провідні позиції у сфері мобільного зв'язку та міжнародного роумінгу, зберігаючи стійку конкурентоспроможність і високу частку ринку у ключових сегментах галузі.

**Таблиця 4 – Аналіз положення ПрАТ «ВФ Україна» на ринку послуг зв'язку України, 2024 рік**

Показники	Всього по Україні	«ВФ Україна»	Частка «ВФ Україна»
Доходи від надання послуг зв'язку, млрд грн	155,4	22,6744	14,59
Доходи від послуг електронних комунікацій, млрд грн	109,5	22,253	20,32
Середній місячний дохід на одного користувача (ARPU), грн/міс.	117,1	119,69	102,21
Доступ до фіксованої мережі Інтернет, млрд грн	22,7	0,1242	0,55
Мобільний зв'язок, млрд грн	68,5	18,998	27,73
Кількість активних SIM-карток, млн од.	48,8	15,79	32,35
4G мережа, млн користувачів	30,5	9,7	31,80
Обсяг міжнародного роумінгу, млн користувачів на рік	4	2,07	51,75
Обсяг міжнародного роумінгу, млрд грн	4,7	0,753	16,02

**Джерело:** розраховано авторами

Сукупний дохід ПрАТ «ВФ Україна» від надання послуг зв'язку у 2024 році становив 22,67 млрд грн, що дорівнює 14,59 % загальнонаціонального обсягу ринку. При цьому доходи від послуг електронних комунікацій склали 22,25 млрд грн, що становить 20,32 % загальної суми цього сегмента в Україні. Такий рівень підтверджує лідерські позиції компанії серед операторів мобільного зв'язку та її ефективну бизнес-модель у сфері цифрових комунікацій.

ПрАТ «ВФ Україна» отримала 18,998 млрд грн доходів від мобільного зв'язку, що відповідає 27,73 % ринку. Компанія обслуговує 15,79 млн активних SIM-карток, тобто 32,35 % усіх користувачів мобільного зв'язку в Україні, і має 9,7 млн користувачів 4G, що становить 31,8 % ринку. Така структура демонструє високу стабільність клієнтської бази та ефективність розвитку мережі нового покоління, що забезпечує компанії сильну позицію у сегменті високошвидкісного мобільного інтернету.

Загалом ПрАТ «ВФ Україна» зберігає сильні конкурентні позиції та продовжує підтверджувати статус технологічного лідера галузі, ефективно адаптуючись до умов цифрової трансформації українського ринку зв'язку.

Стратегічний потенціал ПрАТ «ВФ Україна» формується на основі здатності підприємства реалізувати свої конкурентні переваги в умовах динамічного розвитку телекомунікаційного ринку України.

1. Технологічна та інфраструктурна база є ключовим елементом стратегічного потенціалу, що корелює з розвинутою мережею мобільного зв'язку, стабільною якістю обслуговування та наявністю сучасних технологій 3G/4G. Під впливом зовнішньої можливості впровадження технології 5G цей фактор посилює інноваційну конкурентоспроможність Vodafone та створює базу для розвитку сервісів IoT і цифрових платформ.

2. Інтелектуальний та кадровий потенціал тісно пов'язаний із системами професійного розвитку та навчання. Реалізація цього потенціалу дозволяє ефективно адаптувати організацію до викликів ринку, зокрема до високої конкуренції та зниження купівельної спроможності населення. Разом із тим, усунення плінності кадрів у сервісних центрах підвищить стійкість кадрового потенціалу компанії.

3. Маркетингово-комунікаційна компетентність пов'язана з можливостями розширення дилерської мережі та використання міжнародного бренду Vodafone.

4. Розвиток цифрової інфраструктури та онлайн-сервісів (додатки MyVodafone, VodafoneCloud) відповідає ринковим трендам цифровізації та самообслуговування клієнтів. Цей фактор базується на сильній технологічній основі компанії, сприяє підвищенню клієнтської лояльності та ефективності бізнес-процесів, водночас зменшуючи ризик втрати конкурентних позицій через пропозиції інших операторів.

5. Фінансова стійкість і масштабність діяльності виступають передумовами стабільного стратегічного розвитку. У поєднанні з державною підтримкою ІКТ-сфери вони створюють потенціал для інвестицій у модернізацію мережі, розширення спектра послуг та впровадження інноваційних рішень.

6. Гнучкість управлінської системи та партнерські зв'язки доповнюють стратегічний потенціал підприємства, сприяючи швидкій адаптації до ринкових змін та інтеграції міжнародних практик управління. Співпраця з глобальною мережею Vodafone Group забезпечує доступ до передових технологій, що дозволяє ефективно реагувати на загрози кібербезпеки та технічні виклики, пов'язані з воєнними діями [1].

За проведеними дослідженнями ми можемо сформуванати карту стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» (рис. 2).



**Рисунок 2 – Карта стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна»**

До складу ключових напрямів формування стратегічного потенціалу можна віднести: інноваційно-технологічний розвиток (впровадження 5G, розширення IoT-сервісів); цифрова трансформація управління (використання big data, аналітики, автоматизації процесів); підвищення якості обслуговування (онлайн сервіси,

самообслуговування через MyVodafone, VodafoneCloud); маркетингова адаптація до споживацьких трендів (персоналізація тарифів, цифровий маркетинг); кадрова стабільність і розвиток компетенцій персоналу; розширення партнерських відносин та дилерської мережі.

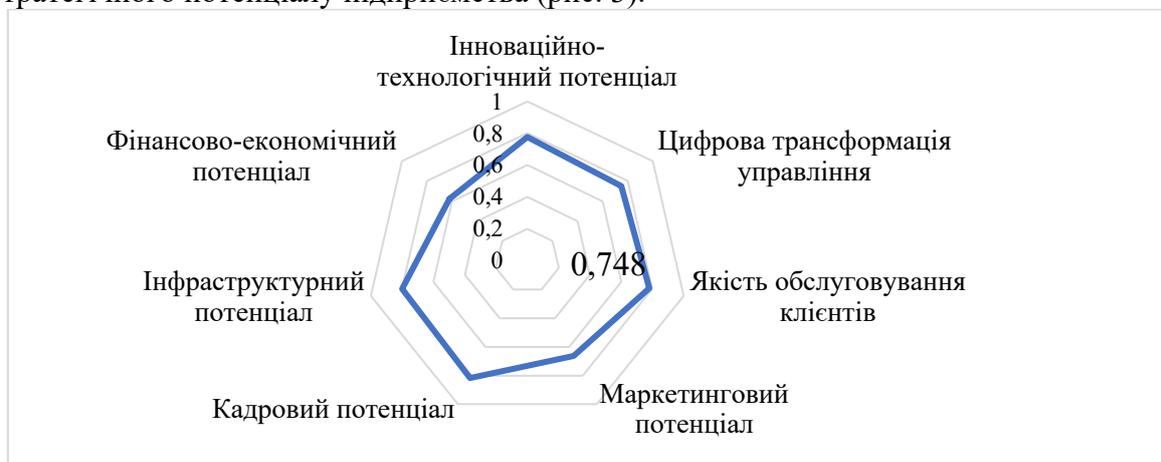
Показники стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» з урахуванням кількісних й якісних індикаторів наведено в табл. 5.

**Таблиця 5 – Показники стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна»**

№	Показники	Зміст показників	Вага
1	Інноваційно-технологічний потенціал	Рівень технологічної модернізації, впровадження 4G/5G, IoT, кіберзахист	0,25
2	Цифрова трансформація управління	Використання аналітики, big data, автоматизації процесів	0,15
3	Якість обслуговування клієнтів	Лояльність та задоволення споживачів, розвиток онлайн-сервісів	0,15
4	Маркетинговий потенціал	Гнучкість тарифів, сила бренду, частка ринку	0,15
5	Кадровий потенціал	Компетенції, стабільність, професійна адаптивність	0,10
6	Партнерсько-інфраструктурний потенціал	Дилерська мережа, міжнародна кооперація, корпоративні зв'язки	0,10
7	Фінансово-економічний потенціал	Інвестиційна спроможність, прибутковість, стійкість	0,10

**Джерело:** розраховано авторами

На підставі проведених розрахунків сформовано модель оцінювання стратегічного потенціалу підприємства (рис. 3).



**Рисунок 3 – Модель оцінювання стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна»**

**Джерело:** розраховано авторами

Отже, найбільш розвиненими компонентами стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» є маркетингова й інноваційна складові, які забезпечують стабільне позиціонування бренду Vodafone на ринку мобільного зв'язку. Високий рівень технологічного потенціалу спирається на інвестиції у розвиток 4G/5G-мереж, розбудову IoT-сервісів і цифрових платформ. Натомість кадровий та організаційний потенціали мають помірний рівень розвитку, що відображає потребу в подальшому зміцненні управлінських компетенцій і гнучкості корпоративної культури.

Програма підвищення стратегічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» має спиратися на поєднання управлінської гнучкості, цифрової модернізації, кадрового розвитку та брендової синергії. Це дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції, забезпечити інноваційний розвиток і стійкість у довгостроковій перспективі.

**Висновки.** Оцінка стратегічного потенціалу як чинника формування конкурентних переваг дозволяє інтегрувати результати аналітичних досліджень у стратегічне планування, сприяти розробленню гнучких бізнес-моделей, здатних ефективно реагувати на зміни середовища, забезпечуючи довгострокову стійкість і інноваційну активність підприємства.

У 2023-2024 роках український ринок зв'язку демонструє структурну трансформацію у бік цифровізації, модернізації технологій та підвищення якості послуг. Лідером за темпами розвитку є сегмент фіксованого Інтернету, тоді як фіксований голосовий зв'язок продовжує скорочення. Мобільний зв'язок стабільний, але поступово зсувається в бік інноваційних форматів використання даних. Ріст поштових відправлень підтверджує взаємозалежність телекомунікаційної та цифрово-логістичної інфраструктури, що є ключовим чинником економічного відновлення України в умовах цифрової трансформації.

У 2022-2024 роках ринок зв'язку України характеризується високими темпами зростання та структурною модернізацією. Його розвиток зумовлений цифровізацією послуг, відновленням інфраструктури та розширенням логістичних можливостей поштового сектору. Водночас поступове зниження частки електронних комунікацій у структурі ринку свідчить про інституційне зміцнення суміжних галузей, які формують єдиний цифрово-комунікаційний простір. Така тенденція відповідає світовим трендам конвергенції телекомунікацій, ІТ та поштово-логістичних послуг у межах єдиної цифрової екосистеми.

Стратегічний потенціал ПрАТ «ВФ Україна» формується на основі взаємодії ресурсно-інноваційних, кадрових, технологічних та маркетингових чинників. Стратегічний потенціал ПрАТ «ВФ Україна» оцінюється на рівні 0,748 (або 74,8 % від максимального можливого), що свідчить про стабільну конкурентну позицію, але з потребою вдосконалення окремих напрямів розвитку підприємства.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіт про управління ПрАТ «ВФ Україна» за 2024 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/okremii-zvit-pro-upravlinnya-prat-vf-ukraina-za-2024rik.pdf>

2. Звіт про діяльність Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку за 2024 рік. URL: <https://surl.li/crqqsc>

### REFERENCES

1. Management Report of Private Joint-Stock Company «VF Ukraine» for 2024. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/okremii-zvit-pro-upravlinnya-prat-vf-ukraina-za-2024rik.pdf>

2. Annual Report on the Activities of the National Commission for the State Regulation of Electronic Communications, Radio Frequency Spectrum, and Postal Services for 2024. URL: <https://surl.li/crqqsc>