

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри

д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ Оксана ЧУМАК

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»

ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ

076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ

«ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ»

**Тема:** «Забезпечення стійкості економічної діяльності підприємств»

**Виконавець** \_\_\_\_\_ Катерина ТІТОВА  
(підпис)

**Керівник:** \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Марія ЛЕВІНА  
(підпис)

**Нормоконтролер:** \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Ганна МИРОШНИЧЕНКО  
(підпис)

**КИЇВ 2023**

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра економіки та бізнес-технологій

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво та бізнес-технології»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи здобувача

Тітової Катерини Василівни  
(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Забезпечення стійкості економічної діяльності підприємств»  
затверджена наказом ректора від «07» липня 2023 р. № 1087/ст
2. Термін виконання роботи: з «01» вересня 2023 р. до «20» грудня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова звітність ПрАТ «ВФ Україна»: форма № 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан), форма № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):  
Теоретичні аспекти забезпечення стійкості економічної діяльності підприємств.  
Аналіз забезпечення стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна».  
Шляхи удосконалення системи забезпечення стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна».
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Складові стійкість економічної діяльності підприємства та взаємозв'язки між ними.  
Модель забезпечення стійкості економічної діяльності підприємства.  
Матриця стратегії забезпечення стійкості ПрАТ «ВФ Україна».  
Заходи спрямовані на підвищення стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна».

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Вступ	01.09.2023- 09.09.2023	
2.	Вивчити теоретичні аспекти забезпечення стійкості економічної діяльності підприємств	10.09.2023- 30.09.2023	
3.	Провести аналіз забезпечення стійкості економічної діяльності ПРАТ «ВФ Україна»	01.10.2023- 31.10.2023	
4.	Розробити шляхи удосконалення системи забезпечення стійкості економічної діяльності ПРАТ «ВФ Україна»	01.11.2023- 30.11.2023	
5.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання кваліфікаційної роботи на кафедру, перевірку на плагіат	01.12.2023- 10.12.2023	
6.	Передзахист	11.12.2023	
7.	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	12.12.2023- 20.12.2023	
8.	Захист кваліфікаційної роботи перед кваліфікаційною комісією	27.12.2023	

7. Дата видачі завдання: «01» вересня 2023 р.

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Марія ЛЕВІНА  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Катерина ТІТОВА  
(підпис випускника) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи Тітової Катерини Василівни. «Забезпечення стійкості економічної діяльності підприємств»: 90 сторінок, 10 рисунків, 12 таблиці, 62 використаних джерел.

Ключові слова: підприємство, економічна діяльність, економічна стійкість, забезпечення стійкості, стратегічне управління, механізм забезпечення стійкості.

Предметом дослідження є процес реалізації механізму забезпечення стійкості економічної діяльності підприємств.

Мета кваліфікаційної роботи – удосконалення забезпечення стійкості економічної діяльності підприємств.

Методи дослідження – метод узагальнення, метод загальної теорії систем, методи структурно-логічного моделювання, метод фінансового аналізу, метод регресійного аналізу.

Отримані результати і їх новизна полягає в удосконаленні алгоритму формування стратегії забезпечення стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна», де пріоритетними сферами розвитку є її забезпечення та реалізація за допомогою зміни параметрів функціонування організації

Рекомендації щодо використання результатів – основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть бути використані у практичній діяльності підприємств зв'язку. Розроблено стратегію поступового розвитку. Вона характерна для підприємств де тип стратегії передбачає спрямованість суб'єкта на нарощення обсягів економічної діяльності та зростання прибутковості і покращення основних фінансових та економічних показників й характеристики, забезпечення стабілізації його фінансового стану.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи – матеріали кваліфікаційної роботи можна використовувати на підприємствах галузі зв'язку.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	10
1.1. Сутність стійкості економічної діяльності підприємства .....	10
1.2. Детермінанти забезпечення стійкості економічної діяльності підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки управління економічною безпекою підприємства .....	20
Висновки до розділу 1.....	27
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»</b> .....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «ВФ Україна».....	30
2.2. Діагностика фінансового стану ПРАТ «ВФ Україна».....	36
2.3. Аналіз стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна».....	45
Висновки до розділу 2 .....	50
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»</b> .....	53
3.1 Шляхи забезпечення стійкості економічної діяльності підприємства за допомогою інструментів фінансового менеджменту .....	53
3.2 Розробка стратегії забезпечення стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна».....	61
Висновки до розділу 3.....	76
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	78
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	86

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

1. ПДВ – податок на додану вартість;
2. ПРАТ – приватне акціонерне товариство;
3. Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);
4. Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати);
5. табл. – таблиця;
6. тис. – тисяча;
7. грн. – гривні;
8. рис. – рисунок.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ринкова економіка вимагає від підприємств нових підходів до управління. Успіх підприємства залежить від забезпечення стійкості його економічної діяльності та вмілого використання інструментів менеджменту. Ефективне управління має забезпечувати ринкову конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість підприємства, одним із елементів якої є стійкість.

Фінансова стійкість підприємства характеризує його здатність протистояти несприятливим змінам у ринковій кон'юктурі та банкрутству. Вона залежить від таких факторів, як структура майна, співвідношення власних і позикових коштів, віддача виробництва.

Теоретичні основи і практичні методи забезпечення стійкості економічної діяльності підприємств відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема: Е.Альтмана, М.С. Абрютіної, І.О. Бланка, В.Х. Бівера, І.Т. Балабанова, О.І. Барановського, Ф.Ф. Бутинця, М.І. Баканова, Л. Бернстайна, М.Д. Білик, О.Г. Білої, О.М. Волкової, Т.В. Головка, А. Гропелі, І.С. Гуцала, Н.П. Дробот, В.А. Дубрової, О.Р. Квасовського, В.В. Костецького, О.В. Кнейслер, А.П.Ковальова, А.І. Ковальова, В.В. Ковальова, Т.М. Ковальчук, М.Я. Коробова, Р. Лиса, Л.А. Лахтіонової, Є.В. Мниха, О.В. Павловської, Н.О. Русак, В.А. Русак, Г.В. Савицької, В.К. Савчука, Р.С. Сайфуліна, О.М. Стоянової, О.О. Терещенка, Н.Холта Роберта, М. Г. Чумаченка, А.В. Чупіса, В.В. Чепурко, А.Д. Шеремета та інших учених.

Наявні результати наукових теорій не отримали відображення в єдиному логічно збудованому підході, що дозволяє вивчити зміни стійкості економічної діяльності підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів і виявити перспективи її забезпечення інструментами фінансового менеджменту.

**Мета кваліфікаційної роботи** – удосконалення забезпечення стійкості економічної діяльності підприємств.

Відповідно до сформованої мети кваліфікаційної роботи було поставлено і вирішені наступні завдання:

- визначити сутність стійкості економічної діяльності підприємства;
- розглянути детермінанти забезпечення стійкості економічної діяльності підприємства
- вивчити методичні підходи до оцінки управління економічною безпекою підприємства
- дослідити організаційно-економічну характеристику ПРАТ «ВФ Україна»
- продіагностувати фінансовий стан ПРАТ «ВФ Україна»
- оцінити стійкості економічної діяльності ПРАТ «ВФ Україна»
- запропонувати шляхи забезпечення стійкості економічної діяльності підприємства за допомогою інструментів фінансового менеджменту
- розробити стратегії забезпечення стійкості економічної діяльності ПРАТ «ВФ Україна».

**Об'єкт дослідження** – процес забезпечення стійкості економічної діяльності.

**Предмет дослідження** – стійкість економічної діяльності підприємства.

**Методи дослідження** – для досягнення поставленої мети в кваліфікаційної роботи використовувались наступні методи дослідження: метод узагальнення, метод загальної теорії систем, методи структурно-логічного моделювання, метод фінансового аналізу, метод регресійного аналізу.

Новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні алгоритму формування стратегії забезпечення стійкості економічної діяльності ПРАТ «ВФ Україна», де пріоритетними сферами розвитку є її забезпечення та реалізація за допомогою зміни параметрів функціонування організації.

Розроблено стратегію поступового розвитку. Вона характерна для підприємств де тип стратегії передбачає спрямованість суб'єкта на нарощення обсягів економічної діяльності та зростання прибутковості і покращення



основних фінансових та економічних показників й характеристики, забезпечення стабілізації його фінансового стану.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 Сутність стійкості економічної діяльності підприємства

Актуальною проблемою поточного періоду розвитку економіки України це є стійке функціонування компанії. Проблема пов'язана з процесами глобалізації і посиленням його впливу на економіку України в цілому та кожне підприємство окреме. Тому, зацікавленість проблемою викликана активізацією співпрацею України та різними міжнародними організаціями. З різними поглядами економічної літератури на вирішення проблеми стійкості підприємства та функцій на рівні компанії, по перше, та різних форм існування і прояву економічних явищ і процесів – по друге, свідчать про доцільне вивчення питання забезпечення стійкості економічної діяльності компанії.

Поняття «стійкості» характерне не тільки для економічної думки, але і для інших наук, які пов'язані з вивченням та функціонуванням складних систем таких як (біології, математика, психологія, соціологія, фізика, хімія). Само поняття «стійкість» асоціюється з такими категоріями як упорядкованість, незмінність, рівновага, тому і поняття «стійкість» використовується, частіше всього, у природничих науках та означає «здатність системи зберігання сталого стану або відновлювання його (а також переходу у новий стан) після того як будуть усуненні дії чинника, який вивів його з цього стану» [1].

В результаті зростання виникнення кризових явищ в вітчизняної економіці, які викликані динамічністю суспільного розвитку, виникла за необхідністю використання даної категорії яка стосується економічної діяльності організації. Перший раз термін «економічна стійкість» вживався у другій половині XIX та першій чверті XX ст. у Європейських Західних країнах по причині обмеженості природних ресурсів. Тоді метою концепції в економічній стійкості це забезпечення стабільного розвитку світових

господарств на основі економнішого та раціональнішого використання природних ресурсів. Пізніше вона отримала відображення в теорії економічної безпеки країни – «economic security of state». Лише за умови економічної стійкості компонентів: території, галузевої економіки, підприємств можна забезпечити економічну стійкість держави [2 - 5].

Саме поняття «стійкість підприємства» окреслено як стабільна життєздатність компанії за різноманітністю внутрішніх та зовнішніх умов. Необхідно зазначити, саме то що стійкість підприємства розглядається як динамічне, комплексне, складне та багатогранне поняття. В залежності від специфіки одної конкретної системи воно має де кілька підходів які визначають та охоплюють багато комплексів.

Комплексний аналіз в порівнянні з поняттям «економічної стійкості» розкрив суть, стосовно того що «серед наукових робітників немає одного, єдиного підходу що до тлумачення цього поняття, бо одними розглядається економічна стійкість, як стабільний стан суб'єкта господарювання, а інші наполягають стосовно здатності компанії зберігання рівноважного стану враховуючи дію негативного фактору як внутрішнього так і зовнішнього середовища» [6]. В табл.1.1 наведені підходи різних науковців що до пояснення поняття «економічної стійкості».

На думку науковців Ареф'єва О. В., Городинська Д. М., «економічна стійкість підприємства розглядається, як становище динамічного розвитку суб'єкта господарювання, як що соціально-економічні параметри при будь-яких коливаннях зовнішнього та внутрішнього середовища зберігають становище економічної рівноваги» [7]. Тож, фінансова стійкість вважається основним компонентом економічної стійкості компанії, але вона відображає лише одну сторону стабільності. Розглядаючи цей підход доведено що самофінансування у поточній діяльності підприємства виходить на новий більш значущий рівень і забезпечує успішну діяльність компанії. Та стійкість підприємства не може обмежуватись тільки його фінансовою стійкістю.

У роботах вчених Е.М. Короткова, Б.А. Райзберга, А.Д. Шеремета економічна стійкість компанії окреслюється фінансове становище підприємства, його господарська діяльність забезпечує нормальні умови виконання всіх зобов'язань компанії перед працівниками, організаціями та державою за допомогою відповідності доходів і видаткам. Економічна стійкість компанії стосовно стабільності і надійності фінансової та господарської діяльності та зважене становище підприємства розглядалося як соціально-економічна система. На думку вчених О.Г. Бодрова і В.І. Рощина, та В.С. Мітюшина, економічна стійкість об'єкта розглядалась, як комплекс динамічного розвитку підприємства, та коли соціальні і економічні параметри при змінах зовнішнього і внутрішнього середовищ знаходяться у стадії зберігання становища економічної рівноваги [6, 8-10].

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «економічна стійкість підприємства»

Автор	Визначення
Анохін С.Н. [11]	Економічна стійкість – це «рівноважний стан промислового підприємства, за якого економічні та управлінські рішення здатні регулювати основні чинники стабільного становища підприємства: ціни, управління, виробництва, фінансів, персоналу та стратегії, з урахуванням конкуренції, в заданих межах ризику».
Бараненко С.П. [12]	Економічна стійкість – «результат здатності підприємства створювати, розвивати та зберігати тривалий час конкурентні переваги на ринку в умовах прискореного розвитку НТП і наростання проблем раціонального використання природних ресурсів, а також антропогенного впливу на екологію».
Брянцева І.В. [13]	Економічна стійкість підприємства « формується в процесі виробництва, а забезпечується на етапах реалізації і розподілу».
Каспиров А.В. [14]	Економічна стійкість – це «стан діяльності підприємства, що характеризується стійкими економічними показниками, які змінюються в допустимих межах під впливом збурюючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища».
Романова А.І. [15]	Економічна стійкість підприємства – це «спроможність забезпечувати власний поступальний розвиток, не відхиляючись від заданого напрямку руху при будь-яких внутрішніх або зовнішніх впливах».
Сімех Ю. [16]	Економічна стійкість – це «потенційні можливості повернутися у стан рівноваги, в якому підприємство має позитивну динаміку функціонування, або не виходить за межі встановлених границь».

Джерело: узагальнено автором на основі [11 - 16].

Отже, під поняттям «стійкість економічної діяльності» варто розуміти – здатність підприємства забезпечувати стан рівноваги за допомогою раціонального використання усіх видів ресурсів, в умовах дії дестабілізуючих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Групування і систематизація визначення поняття «стійкість економічної діяльності підприємства» надали змогу виокремити деякі аспекти її формування:

1. Сстійкість економічної діяльності суб'єкта господарювання передбачає підтримку економічної рівноваги і виживання, та розвиток через перехід компанії до нового більш рівноважного стану.

2. Сстійкість економічної діяльності підприємства не є процесом в порівнянні з його сталим розвитком, та на відміну від економічної рівноваги – не може бути станом. Економічна стійкість компанії розглядається науковцями як динамічна категорія і вона пов'язана зі змінами стану компанії в часі та окреслюється здатністю відновлювати рівновагу.

3. Рівень економічної стійкості суб'єкта господарювання визначається як сукупність значень кількісних та якісних економічних показників. Тому, економічну стійкість організації необхідно розглядати як здатність підприємства підтримувати достатній рівень економічних показників, які б забезпечували рентабельне функціонування і його стабільний розвиток, та дають можливість приймати рівноважний стан після того як припинилися дії збуреності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Аналіз наукових джерел [2, 5, 7, 8] показав, що фахівці виокремлюють такі види стійкості підприємства (рис. 1.1): фінансова стійкість; ринкова стійкість; технологічна стійкість; кадрова стійкість; організаційна стійкість; економічна стійкість; стійкість підприємницької структури; стратегічна стійкість.

Сстійкість економічної діяльності підприємства розглядає його здатність до відновлювання первісних та приймання нових стійких становищ за

рахунок підтримки особистого рівня значення економічних параметрів, що забезпечують рентабельне функціонування і стабільний розвиток.



Рис. 1.1. Складові стійкість економічної діяльності підприємства та взаємозв'язки між ними

*Джерело: згруповано автором на основі [8, 10]*

Дані рис. 1.1 свідчать про те що економічна безпека підприємства має внутрішню і зовнішню складову, які взаємопов'язані між собою.

Сформульовано визначення дає можливість окреслити принципи забезпечення стійкість економічної діяльності:

1.Принциповість комплексного планування. Воно дає можливість комплексно оцінити вплив управлінських рішень на фінансово-господарську діяльність компанії та зважено розпізнати рівень економічної

стійкості, тому не можна обмежуватися тільки плануванням однієї зі складових сторін стійкості таких як: кадрова, маркетингова, виробнича та фінансова і тому приймаючи рішення з питання реалізації інвестиційного проекту необхідно врахувати всі ефекти від проекту, та різні впливи на ефективність роботи компанії і на всебікий рівень його стійкості.

2. Принциповість ефективності. Цей механізм складається з підтримки всіх фінансових показників діяльності компанії, які б забезпечували найефективніше використання ресурсів. Вона і є основою для рентабельного функціонування та стабільного розвитку компанії і сприяє розвитку стійкості.

3. Принципи поєднання стратегічних і тактичних цілей. Суть полягає в стратегічній меті що до управління фінансовою та економічною стійкістю компанії. Воно необхідно для рішення по збереженню поточного та рівноважного стану і переходу до нового, більш стійкого стану, а дії по тактичному управлінню спрямовуються на підтримку стійкості підприємства який вище чим певний (критичний) рівень.

Отже, економічну стійкість підприємства щодо стабільності та надійності його фінансово-господарської діяльності і рівноважний стан компанії необхідно розглядати як соціально-економічну систему. Стійкість економічної діяльності підприємства розглядає його здатність до відновлювання первісних та приймання нових стійких становищ за рахунок підтримки особистого рівня значення економічних параметрів, що забезпечують рентабельне функціонування і стабільний розвиток.

## **1.2. Детермінанти забезпечення стійкості економічної діяльності підприємства**

На діяльність підприємств при умові підвищення процесу глобалізації в економіці часто впливають різні фактори і невизначені чинники, які зумовлені ростом конкуренції на ринку та нестабільністю ситуації в політики. В

організаційної структури підприємства зміни можуть бути і позитивні, і негативні. Необхідною умовою існування підприємства є збереження її стійкості і мінімізація впливу чинників. Саме тому необхідно досліджувати детермінантів, який впливає на стійкість підприємства та аналіз всіх причин, які спричиняють появу негативних методів та тенденцій і явищ в розвитку підприємств України.

Також, в економічній літературі не виокремлено загальної класифікації детермінантів впливу на стійкість економічної діяльності підприємницьких структур, і різні автори використовують різні підходи до їх класифікації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація детермінантів стійкості економічної діяльності підприємницьких структур,

Ознака	Класифікація
За місцем виникнення	Зовнішні
	Внутрішні
За важливістю результату	Основні
	Другорядні
За структурою	Прості
	Складні
За масштабами впливу	Одноосібні
	Багатоосібні
За можливістю прогнозування	Прогнозовані
	Умовно-прогнозовані
За ступенем впливу на діяльність підприємства	Негативні
	Нульові
	Позитивні
	Динамічні
За ймовірністю реалізації	Високі
	Середні
	Малі
За часом	Короткострокові
	Періодичні
	Постійні

Джерело: складено автором на основі [17, 18]

Тому відомо, що як що не визначити детермінантів зовнішнього і внутрішнього середовищ, вони негативно впливають на фінансову діяльність



підприємства, що і спричиняє повну відсутність забезпечення умовного рівня стійкості. Маючи позитивне значення всіх показників стійкості маємо умови для нормального функціонування підприємства та поступового зростання фінансово- економічного потенціалу.

Не зважаючи на відсутність єдиного трактування категорії «стійкість», серед вчених є спільна думка про необхідність оцінювати детермінантів, та що на неї надає вплив. Найбільше поширенишим є розподіл детермінантів на зовнішні (екзогенні) де специфіка полягає у незалежному функціонуванні від діяльності компанії, та внутрішні (ендогенні), які перебувають у взаємозв'язку з фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання. Приклади основних детермінантів, які визначають рівень стійкості наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

#### Основні детермінанти стійкості економічної діяльності

Зовнішні	Внутрішні
Економічні умови господарювання	Політика підприємства щодо розподілу чистого прибутку
Платоспроможний попит споживачів	Якість фінансового управління
Політична стабільність	Структура та вартість капіталу
Податкова політика держави	Обсяг оплаченого статутного капіталу
Економічна та фінансово-кредитна політика законодавчої та виконавчої влади	Рівень якості та конкурентоспроможності продукції
Рівень конкуренції на ринку	Склад та структура майна
Рівень розвитку фінансового і страхового ринку	Рівень технологічної оснащеності та інноваційності виробництва
Рівень інфляції	Структура та динаміка витрат
Рівень безробіття	Налагодженість процесів постачання та збуту продукції
Стан валютного ринку	Загальний рівень кваліфікації управлінського персоналу
Екологічна нестабільність та стихійні лиха	Ефективність фінансової стратегії компанії

Джерело: складено авторами за даними [19, 20, 21]

Отже, компанії, що планують втримати свої позиції при умовах впливу на діяльність компанії дестабілізуючих факторів і жорстких ринкових конкуренцій, необхідно постійно проводити моніторинг детермінанти внутрішніх та зовнішніх середовищ і коригувати свою стратегічну політику розвитку, а саме забезпечити стійкості на ринку. Необхідно зазначити, що сучасні реалії екзогенних факторів чинять негативний вплив що до стійкості економічної діяльності компанії.

Реалізації концепції сталого розвитку та встановлення детермінантів допомагає виділити підходи до забезпечення стійкості економічної діяльності підприємства:

1. Системний підхід враховує стійкість економічної діяльності підприємства як сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових, які б забезпечували збалансований розвиток шляхом встановлення оптимальних кількісних співвідношень до елементів системи і формування сталого структурного зв'язку між ними. Тому, управління економічною стійкістю можна звести до забезпечення максимального узгодження взаємодій усіх елементів і збереження цілісності системи за умов мінливості зовнішнього середовища.

2. Ситуаційний підхід розглядається для виявлення закономірності формування стійкості економічної діяльності підприємства у просторі та часі і розробити комплекс управлінських дій до забезпечення динамічної рівноваги у визначений період часу у визначеній ринкової ситуації. Та при цьому забезпечення стійкості економічної діяльності компанії розглядається у розрізі тимчасового явища, яке досягається за допомогою процесу постійної взаємодії з зовнішнім середовищем.

Накопичення кількісних параметрів в процесі еволюції змінюють якісну характеристику системи і внаслідок чого порушуються внутрішні узгодженості та її елементи. Тому, руйнування досягнутої рівноваги змінює виникненням більш нових стійких пропорцій і тим самим забезпечує економічний системний перехід на новий якісний рівень розвитку.

3. Інтеграційний підхід аналізує стійкість економічної діяльності підприємства як сукупну економічну систему мікро, мезо і макрорівня. Інтеграційний підхід - є підходом досліджень економічних процесів розглядаючи з позиції сучасної економічної системи, яка характеризується сукупністю економічних систем різного рівня таких як: держава, регіон, галузь, підприємство тощо.

Сучасні економічні системи складні та багаторівневі, багатофакторні та багатокритеріальні відкриті системи, які і мають деякі специфічні властивості а саме: цілісність і цілеспрямованість, передбачуваність та самоорганізованість [22].

Враховуючи ці підходи, висновком що до цього є те, що система забезпечення стійкості економічної діяльності підприємства розглядає комплекс управлінських рішень, які направлені на сформування динамічної структури, яка б була здатна вести неперервну у часі та економічну і успішну діяльність до досягнення стратегічних цілей при умові постійного впливу факторів зовнішньої середовища і при цьому зберігати ознаки цілісності та рівноваги. Управління стійкістю економічної діяльності підприємницьких структур є достатнє використанням організаційних, економічних та соціальних методів, які спрямовані до забезпечення економічних механізмів стійкості системи.

Тому, процес формування детермінантів має вплив та націлений на розвиток стійкості фінансової діяльності; створення умов що до ефективності реалізації планових дій. Рівень комплексного впливу що до стійкості економічної діяльності компанії безпосередньо залежить від галузей господарювання суб'єктів господарювання, і від рівня економічного розвитку країни та обраної в політики розвитку підприємства як зовнішнього так і внутрішнього і інших соціально-політичних та економічних чинників.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки управління економічною безпекою підприємства**

Пандемія а потім повномасштабне вторгнення Росією на територію України призвели до ситуації, що для виживання підприємства управлінцям необхідно було коригувати дії внутрішніх чинників, а саме приймати кризисні дії по підвищенню ефективності внутрішніх процесів і впливу на ризики їх здійснення. Всі компанії які розглядають методіку, як соціальну та економічну систему незважаючи на галузеву приналежність і форми власності може повільно, самостійно та успішно прозвинути у розрізі зовнішнього середовища, якщо тільки воно має запас стійкості, що дає змогу вивчатися та освоюватися за новими ринковими правилами і нові способи фінансової, господарської діяльності та змінюватися з рівноважною швидкістю, що до зовнішнього середовища [23].

Метою оцінки стійкості суб'єкта господарювання є пошук та вибір основних, кількісних показників які є індикаторами фінансово-господарської діяльності. Визначення ґрунтується за допомогою принципів:

- виділення більш значущих показників, які впливають на економічну стійкість компанії, тому що необмеженість показників буде носити характер ускладненості з боку практичної реалізації;

- згрупування показників повинне забезпечити моніторинг взаємозв'язку показника і фактор ендогенного та екзогенного середовища для реалізації подальших рішень і необхідності обходу негативного впливу факторів що до економічної стійкості підприємства;

- показник-індикатор має бути зрозумілим щодо методіки його розрахунку;

- економічну оцінку стійкості необхідно розраховувати для конкретної умови конкретної галузі [23].

Науковці стверджують, що значна кількість запропонованих методичних підходів що до розрахунку економічної стійкості не носить комплексний

характер, тому і не дає змоги забезпечення підприємців дієвим інструментом ефективного управління в межах сучасних глобалізованих умов ( рис.1.2).



Рис. 1.2. Модель забезпечення стійкості економічної діяльності підприємства

Джерело: узагальнено автором на підставі [23].

Такі умови дозволяють менеджменту та власникам підприємства мати

ясне уявлення про поточний стан та динамічну стійкість компанії. В такому випадку інформація отримується за допомогою деяких методів, де найбільш поширеним є агрегатний та коефіцієнтний.

«Агрегатний метод передбачає аналіз абсолютних показників стійкості, зокрема відповідності запасів і витрат джерелам їх формування та визначення на цій основі типу стійкості (абсолютна, нормальна, передкризова, кризова). Більш універсальним вважається коефіцієнтний метод, суть якого полягає в аналізі відносних показників стійкості та їх порівнянні з нормативними значеннями» [24].

Основні коефіцієнти застосування при діагностиці стійкості господарюючого суб'єкта наведено в табл.1.4.

Таблиця 1.4

Відносні показники стійкості підприємства

Назва показника	Зміст	Нормативне значення
Коефіцієнт фінансової автономії	Характеризує рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, показує частку власного капіталу в загальному підсумку балансу	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	Показує співвідношення загальної вартості майна до вартості власного капіталу	< 2
Коефіцієнт фінансової стійкості	Свідчить про потенціал підприємства підтримувати платоспроможність в довгостроковому періоді, показує співвідношення суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань до валюти балансу	0,8-0,9
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	Характеризує частину власного капіталу, спрямованого на забезпечення поточної діяльності, показує співвідношення власних оборотних коштів до власного капіталу	0,4-0,6
Коефіцієнт фінансування	Характеризує співвідношення власного та позикового капіталу	>1
Показник фінансового важеля	Характеризує рівень залежності підприємства від зобов'язань довгострокового характеру, показує співвідношення позикового капіталу до власного	< 1
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Характеризує частку позикового капіталу в підсумку балансу	<0,5

Джерело: складено авторами за даними [24 - 26]

Показники, які, з огляду на підприємство важливішими що для оцінки рівня фінансового та інвестиційного потенціалу - даються найвищу вагу, тим, які менш важливі та низькі. Вага розподіляється таким чином, щоб її сума дорівнювала одиниці.

Тому, аналіз розрахунку відносних показників, а саме загальних коефіцієнтів фінансової стійкості дає можливість отримувати узагальнене уявлення стосовно фінансового стану підприємства. Та при цьому, необхідно приділяти механізму порівняння розрахованих значень показників з їх нормативними і середніми галузевими значеннями, та оцінюванню динаміки зростання.

Перша група показників одна з найголовніших чинників які визначають економічну стійкість і фінансову стійкість компанії. Вона характеризує забезпечення непривного та відновленого, сформованого процесу виробництва та реалізації продукції і товарів за допомогою ефективного використання виробництва та фінансового ресурсу. Аналізуючи данну частку аналізу слід зазначити, показники відображення сутності фінансового стану. Ринкові відносини впливають на ступінь забезпеченості стійкого розвитку організації і його функціонування та в ньому залежність від особистих необхідних можливостей кожного об'єкта який складається з де яких окремих представників економічного процесу та балансових зв'язків структурних одиниць. Враховуючи вплив на фінансові результати які пов'язані між собою факторами, використовують систему абсолютних та відносних показників і фінансових коефіцієнтів, які відображають стан справ що до різних користувачів. Показники фінансових коефіцієнтів формуються з врахуванням співвідношення де яких, окремих статтів фінансового звіту. Методика аналізу розглядає теоретичні, обгрунтовані велечини та порівнює їх з середніми нормами по галузі та враховують аналогічні дані за попередній період. Забезпечення економічної стійкості не задовольняє фінансовий стан компанії і тому що насамперед зв'язок стійкості забезпечує дієве поєднання процесів структурних підрозділів підприємства.[27].

До другої групи показників відноситься визначення виробничої стійкості підприємства, яка визначає рівень технічного і технології забезпечення, організації виробничих процесів і дає можливість в запланований час здійснювати модернізацію основних фондів відповідно до вимог законодавства України до сучасної конкурентної спроможності якості продукції [27].

Третя група забезпечує показники, які враховують практичний досвід розвинених економік країн, які б доводили, що успіх підприємства тісно пов'язаний з застосуванням маркетингової діяльності [27].

Основну роль функціонування економіки відводиться на процес інноваційного розвитку, активізація методу і підтримка інноваційної діяльності є засобом який забезпечує економічну стійкість на ринках на більше вигідних засадах перед галузевими конкурентами.

Тому, четвертою групою оцінюється інноваційно-інвестиційний стан організації. Трансформація перетворень на ринках країни змінюють стратегічну методику та тактику управління підприємством. Але оскільки підприємство має змогу самостійно відповідати за результати і наслідки виробничої, господарської діяльності підприємства, то велика кількість суб'єктів господарювання стрімко нарощує вимоги які стосуються маркетингової діяльності та впроваджують новітній стиль в економічних відносинах між виробниками та споживачами. Результатом діяльності підприємства є впроваджена система ефективної праці, та нарощування механізму підтримки функціонування системи, але враховуючи ефект довгостроковості за умови жорсткої конкуренції. Питання для науковців є актуальним. Експертні оцінки та практичні дослідження науковцями довели що вплив є результатом праці промислового, виробничого персоналу та фінансової, господарської діяльності компанії і конкурентних позицій на ринках України. Основний вплив на економічну стійкість і стабільність здійснює головна компонента компанії. Поняття головної компоненти є організаційна культура [27, 28].

Так, великі підприємства характеризуються найвищим рівнем стійкості, про що свідчать значення коефіцієнтів. Якщо розглядати значення



досліджуваних показників стійкості за видами економічної діяльності (табл. 1.5), то найбільш фінансово стійким.

Таким чином, інтегральний показник забезпечення стійкості економічної діяльності підприємства дорівнює:

$$\Phi\Pi = \sum_{i=1}^n P_i * k_i, \quad (1.1)$$

за умов, що  $\sum_{i=1}^n k_i = 1$ , де:

-  $P_i$  - значення і-го показника забезпечення стійкості економічної діяльності підприємства;

-  $k_i$  - ваговий коефіцієнт значущості і-ї складової стійкості економічної діяльності підприємства [29].

Таким чином, отримуючи значення підсумкового інтегрального показника слід оцінити забезпечення стійкості економічної діяльності підприємства за рівнями (табл. 1.5).

Таблиця 1. 5

Характеристика рівнів забезпечення стійкості економічної діяльності підприємства

Рівень ФП	Характеристика
Високий рівень ФП	Діяльність підприємства рентабельна. Фінансово-інвестиційний стан стабільний.
Середній рівень ФП	Діяльність підприємства рентабельна, при цьому фінансово-інвестиційний потенціал є залежним від мінливості умов внутрішнього і навколишнього середовища.
Низький рівень ФП	Діяльність промислового підприємства є нерентабельною, забезпечення стійкості економічної діяльності підприємства є нестабільним.
Нульовий рівень ФП	Підприємство знаходиться у кризовому стані.

Джерело: узагальнено автором на основі [29, 30].

«Підсумовую етапи оцінки, аналізуються отримані висновки що до поточного стану підприємства та забезпечення за рейтинговими оцінками стабільної стійкості економічної діяльності компанії. Отже різні ступені економічної стійкості підприємства та великі різниці у рівні її критичної оцінки, яка складається з відхилень від фактичного значення, може виникати складнощі в оцінки забезпечення стійкості підприємства» [30].

Узагалі рейтингові системи оцінки відрізняються одна від одної за методиками розрахунку, джерелами отримання інформації, показниками, які використовуються, їх кількістю та широтою охоплення підприємств, рейтинг яких устанавлюють.

У цілому можна виділити такі основні етапи методики комплексної зрівняльної рейтингової оцінки фінансової стійкості підприємств:

- 1) збір й аналітична обробка вихідної інформації за певний період;
- 2) обґрунтування системи показників, що використовуються для рейтингової оцінки фінансової стійкості;
- 3) розрахунок підсумкового показника рейтингової оцінки;
- 4) класифікація (ранжирування) підприємств щодо рейтингу.

«Для встановлення рейтингу оцінки фінансової стійкості підприємств пропонуємо використати сім показників фінансової стійкості й платоспроможності, дати їм оцінку згідно зі шкалою оцінювання фінансового стану позичальника, урахувати їх вагоме значення і ваговий коефіцієнт груп показників платоспроможності та фінансової стійкості, й наприкінці визначити загальний бал і порівняти його з допустимим балом, розрахованим нами на основі раніше розробленої методики» [30].

«Установлення рейтингової оцінки підприємств на основі коефіцієнтів загальної ліквідності, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності, фінансової стійкості, фінансової незалежності, оборотності балансу й маневреності, на нашу думку, є найбільш доречним, адже вони якнайкраще характеризують фінансову забезпеченість й ефективність використання коштів підприємством» [31].

Отже, слід розробити систему граничних значень обраних показників, за якими буде здійснюватися рейтингова оцінка з метою віднесення їх до того чи іншого рівня забезпечення стійкості економічної діяльності підприємства (табл.1.6).

Таблиця 1.6

**Рейтингова оцінка забезпечення стійкості  
економічної діяльності підприємства**

Найменування показника	Високий рівень ФІП	Середній рівень ФІП	Низький рівень ФІП	Нульовий рівень ФІП
Ліквідність	> 1,6	0,4 – 1,6	< 0,4	< 0,1
Платоспроможність	> 1,2	0,5 – 1,2	< 0,5	< 0,1
Фінансова стійкість	> 1,0	0,2 – 1,0	< 0,2	< 0,1
Ділова активність	> 1,3	0,7 – 1,3	< 0,7	< 0,1
Рентабельність	> 1,8	1,0 – 1,8	< 1,0	< 0,1
Ефективність використання активів	> 1,5	0,8 - 1,5	< 0,8	< 0,1
Ефективність системи управління фінансовими ресурсами	> 1,5	0,8 - 1,5	< 0,8	< 0,1
Рентабельність інвестицій	> 1,8	1,0 – 1,8	< 1,0	< 0,1
Можливість мобілізації ресурсів	> 1,5	0,8 – 1,5	< 0,8	< 0,1

Джерело: узагальнено автором на основі [29, 30].

Отримані висновки що до поточного становища фінансового та інвестиційного потенціалу підприємства дозволяють розробити стратегічну схему підвищення його рівня. Тому, рівень фінансового потенціалу компанії визначає обсяг та якість фінансових ресурсів, що є основною умовою до ведення господарської діяльності.

### **Висновки до розділу 1**

В розділі були розглянуті найважливіші теоретичні основи забезпечення

стійкості підприємства. Дослідження теоретичного обґрунтування поняття «стійкість економічної діяльності», під яким варто розуміти – здатність підприємства забезпечувати стан рівноваги за допомогою раціонального використання усіх видів ресурсів, в умовах дії дестабілізуючих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аналіз наукових робіт розкрив розглянуті види стійкості підприємства : фінансової; ринкової; технологічної; кадрової; організаційної стійкості; економічної; підприємницької структур та стратегічної. Невизначеність детермінантів зовнішнього і внутрішнього середовищ стійкості негативно впливають на діяльність суб'єкта господарювання і ці події спричиняють відсутність забезпечення що до відповідного рівня стійкості компанії. Позитивні показники стійкості підприємства є підґрунтям для позитивного функціонування організації та методичного і поступового зростання економічного потенціалу.

Сформовані детермінанти стійкості фінансово- економічної діяльності компанії направлені на зростання стійкості економічної діяльності та створення умов для ефективних, запланованих дій. Рівень комплексного впливу залежить від стійкості економічної діяльності компанії та галузі господарювання підприємства, і від економічного розвитку України та обраної внутрішньої та зовнішньої політики і інших соціальних, політичних і економічних факторів.

Аналіз наукової літератури дозволив виявити тенденції щодо використання окремих аспектів стійкості підприємства стосовно оцінювання успішності його роботи.

Розраховуючи відносні показники а саме коефіцієнт стійкості підприємство отримує уявлення про фінансовий стан компанії. Слід приділяти увагу порівнянню показників нормативного та середньогалузевого значення, та оцінювати їх динаміки.

Підсумковий етап оцінки здійснює детальний аналіз отриманих висновків що до поточного стану, який і забезпечує стійкість економічної діяльності

організації при врахуванні рейтингової оцінки. Різниця у рівні критичних оцінок, яка складається з відхилень у фактичних значень, визивають складнощі що до оцінки стійкості економічної діяльності компанії.

Отже, слід розробити систему граничних значень обраних показників, за якими буде здійснюватися рейтингова оцінка з метою віднесення їх до того чи іншого рівня забезпечення стійкості економічної діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ВФ Україна»

Однією з ключових галузей економіки України, яка підтримує її розвиток, є сфера зв'язку. Він пропонує новий елемент у процесі соціально-економічного розвитку нації та демонструє довгострокове зростання. Основою постійного підвищення конкурентоспроможності української економіки є сталий розвиток зв'язку та телекомунікацій. Це дає шанс Україні розпочати процес інтеграції у світовий інформаційний простір, дозволяючи кожному громадянину мати необмежений доступ до локальних і глобальних інформаційних ресурсів, покращити умови життя та підвищити рівень своєї обізнаності в різних сферах.

Vodafone (ПрАТ «ВФ Україна»), одна з найбільших телекомунікаційних компаній у світі, пропонує свої послуги в 25 країнах, має партнерські відносини з операторами в 44 країнах і пропонує послуги фіксованого Інтернету на 19 ринках. Контракт на впровадження бренду Vodafone в Україні було підписано 15 жовтня 2015 року між ВФ Україна та Vodafone Sales and Services Limited [30]. Одним з перших і найвідоміших операторів мобільного зв'язку в Україні є ПрАТ «ВФ Україна». Вихід компанії на ринок започаткував еру мобільності в Україні та забезпечив поширення передових послуг і корпоративних рішень, орієнтованих на споживача. ПрАТ «ВФ Україна» надає своїм клієнтам різноманітні послуги, включаючи передачу даних у мережах 3G та 4G, голосові та текстові повідомлення, фіксований Інтернет та мобільне телебачення. За останні десять років бізнес отримав приблизно 4 мільярди міжнародних інвестицій і 23 мільйони користувачів [31].

Зараз Vodafone обслуговує кожного другого громадянина України. Крім того, клієнтами оператора є понад 60% великих міжнародних та українських корпорацій, які працюють в Україні. З моменту виходу на український ринок

оператор витратив близько 23 млрд грн. на податки, які спрямовуються на фінансування державного бюджету країни, який використовується для оплати соціальних програм, пенсій і заробітної плати [31].

Компанія налічує тисячі людей, регулярно проводить для них навчання, сприяє безперервному професійному зростанню, створює успішну стратегію мотивації персоналу та забезпечує його постійне кар'єрне зростання.

Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною, що означає, що хоча функціональні компоненти розробляють стратегії та процедури для прийняття цих суджень, лінійні компоненти насправді приймають рішення (рис. 2.1). Управління організацією здійснюється через структурні підрозділи, де персонал об'єднаний у відділи за видами діяльності, якими вони займаються. Керівники цих підрозділів отримують звіти від кожного відділу.

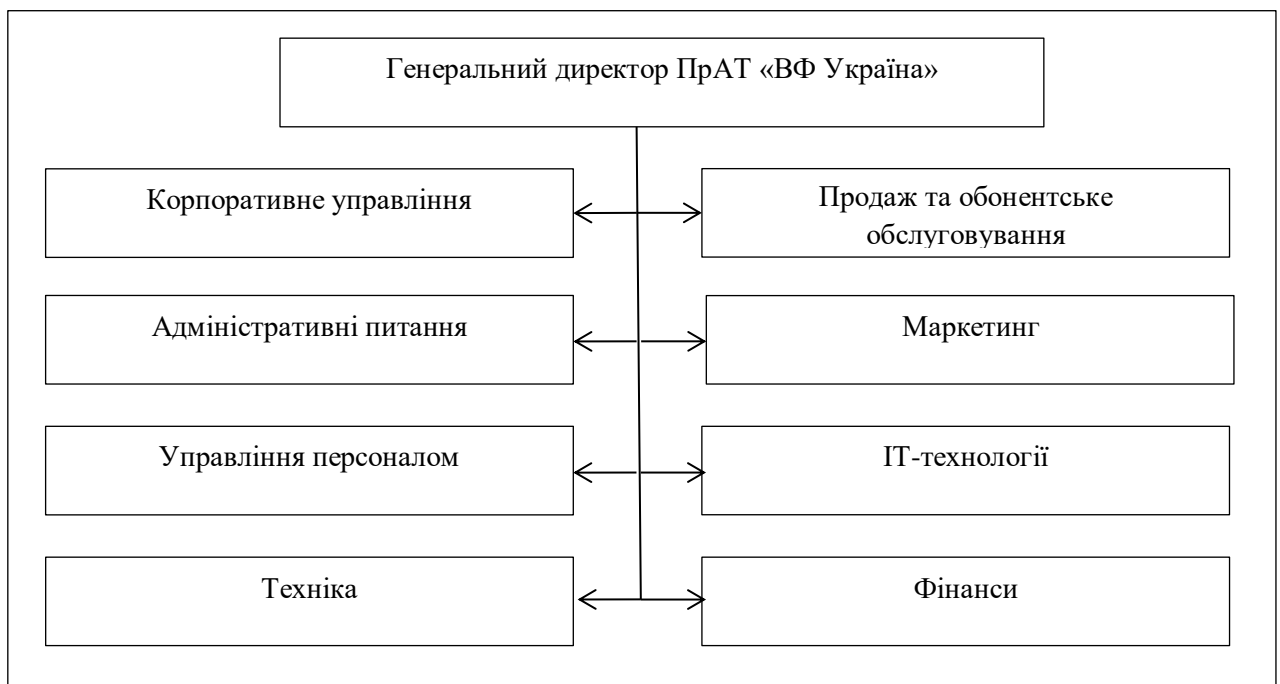


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: згруповано на основі [31].

Організаційну структуру «ВФ Україна» відрізняє продуктивне поєднання централізації та децентралізації, простота та прозорість системи управління, ієрархічний розподіл обов'язків, стійкі вертикальні та горизонтальні зв'язки,

делегування повноважень та інші фактори, що сприяють ефективному формуванню важливих управлінських рішень.

Керівництво діяльністю ПАТ «ВФ Україна» здійснюється дирекціями. Вони представляють інтереси акціонерів і є важливими складовими системи корпоративного управління. Правління є виконавчим органом, який здійснює оперативний контроль за поточною діяльністю товариства, у тому числі за виконанням рішень ради директорів у межах наявних можливостей. У свою чергу, президент є виконавчим органом, діяльність якого спрямована на забезпечення стабільного прибутку підприємства, його конкурентоспроможності, фінансово-економічної стабільності, прав і соціальних гарантій акціонерів і працівників підприємства [31].

Запровадження простої та доступної процедури перенесення номеру для забезпечення свободи вибору абонента. Встановлення розрахункових такс за термінацію трафіку на рівні собівартості надання цих послуг у відповідності до ЗУ «Про електронні комунікації» та загальної практики ЄС та передових країн світу. Забезпечення ефективної конкуренції на ринку мобільного зв'язку шляхом усунення зловживань ринковою владою, зокрема, усунення цінової диференціації між дзвінками всередині мереж та дзвінками на інші мережі.

Передбачуваність ПАТ «ВФ Україна» податкового законодавства, зокрема, в частині рентної плати за користування радіочастотним ресурсом шляхом збереження умов оподаткування 15-річних ліцензій на користування РЧР із застосуванням понижувальних та підвищуючих коефіцієнтів у відповідності до приміток до ст.254.4 ПКУ. Розробка та затвердження ПАТ «ВФ Україна» методики розрахунку рентної плати за користування радіочастотним спектром у відповідності до ЗУ «Про електронні комунікації». Запровадження ПАТ «ВФ Україна» обов'язкової реєстрації абонентів, що в подальшому призведе до полегшеної процедури зміни номеру абонентами та пришвидшить розвиток інноваційних сервісів; дозволить абонентам отримувати додаткові фінансові та адміністративні послуги.



Запровадження ПАТ «ВФ Україна» механізмів контролю «сірого» імпорту мобільних терміналів. Прийняття законопроекту 4066 від 07.09.2020 «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектру та надання послуг поштового зв'язку України», що дозволить повноцінно реалізувати реформу галузі зв'язку та впровадити в життя положення Закону України «Про електронні комунікації» з 01.01.2022. Забезпечення ПАТ «ВФ Україна» свободи переговорів з іноземними партнерами щодо розрахункових такс за послуги пропуску міжнародного трафіку до мереж мобільних операторів на міжнародному рівні шляхом внесення змін до Рішення НКРЗІ №456 від 30.08.2016.

Впровадження роздільного обліку витрат для операторів із істотною ринковою перевагою. Підвищення ефективності моніторингу РЧР відповідно до європейського досвіду – здійснення моніторингу спектру, а не радіовипромінюючих пристроїв. Усунення необґрунтованого зменшення податкового кредиту для українських операторів при постачанні телекомунікаційних послуг операторам-нерезидентам (експорт послуг), як зазначено в законопроекті № 2041 від 03.09.2019. Це призведе до підвищення конкурентоздатності українських операторів на міжнародному ринку зв'язку, поліпшення платіжного балансу України, прискорення зростання внутрішнього валового продукту. Створення сприятливих умов операторам телекомунікацій для розташування технічних засобів телекомунікацій. Прийняття законопроекту 4118 від 18.09.2020 «Про внесення змін до Закону України «Про доступ до об'єктів будівництва, транспорту, електроенергетики з метою розвитку телекомунікаційних мереж» та інших законодавчих актів України щодо розвитку телекомунікаційних мереж.

Вже кілька років поспіль в ПАТ «ВФ Україна» діє система електронного документообігу «Вчасно» та електронний підпис Mobile ID. Сервіс «Вчасно» дозволяє обмінюватися юридично значущими документами між різними підрозділами компанії та з її партнерами, розширювати повноваження

працівників відповідно до зміни їх посадових обов'язків, вводити в дію теги для спрощення роботи з різними типами документів, а також надає можливість послідовного підписання документів кількома керівниками. Електронний підпис Mobile ID дозволяє уповноваженим працівникам ПАТ «ВФ Україна» протягом кількох секунд підписувати документи з мобільного телефону. В такий спосіб компанія звела до мінімуму використання паперових документів та автоматизувала більшість процесів.

В 2018 році ПАТ «ВФ Україна» створено дашборд, який дозволяє менеджерам компанії віддалено відслідковувати робочі процеси та операційні показники оператора в режимі реального часу. Завдяки наявності дашборду, електронного документообігу, надійної IT-інфраструктури та програм для відеоконференцій перехід на віддалену роботу в березні 2020 р. не створив суттєвих незручностей для компанії. Це сприяло зниженню використання природних ресурсів.

Рівень успішності будь-якої компанії неможливо оцінити, не досліджуючи діяльність її основних конкурентів. До конкурентів ПАТ «ВФ Україна» входять ПАТ «Київстар» і ТОВ «Лайфселл». За попередньо підрахованими даними, «ВФ Україна» контролює близько 36% українського ринку мобільного зв'язку, «Київстар» — 43%, «Lifecell» — 18%, інші оператори — близько 3%. Разом на ці підприємства припадає близько 97% ринку; тобто українське населення обирає двох-трьох операторів, а «Київстар» є сильним конкурентом «ВФ Україна».

Порівнюючи «ВФ Україна» з двома основними конкурентами, можна зробити висновок, що «ВФ Україна» і «Київстар» мають приблизно однакові ціни на послуги.

Як наслідок, вони забезпечують достатній рівень якості обслуговування, причому «ВФ Україна» в цьому плані трохи випереджає «Київстар».

Враховуючи ефективне поєднання якості обслуговування та ціни попередніх операторів, можна зробити висновок, що «Лайфселл» програє в

обох напрямках. Цей оператор поєднав середню ціну із середньою якістю послуг, знизивши конкурентоспроможність «ВФ Україна».

За підсумками 2022 року оператора «ВФ Україна» чистий прибуток компанії зменшився у 3,2 рази порівняно з попереднім роком.

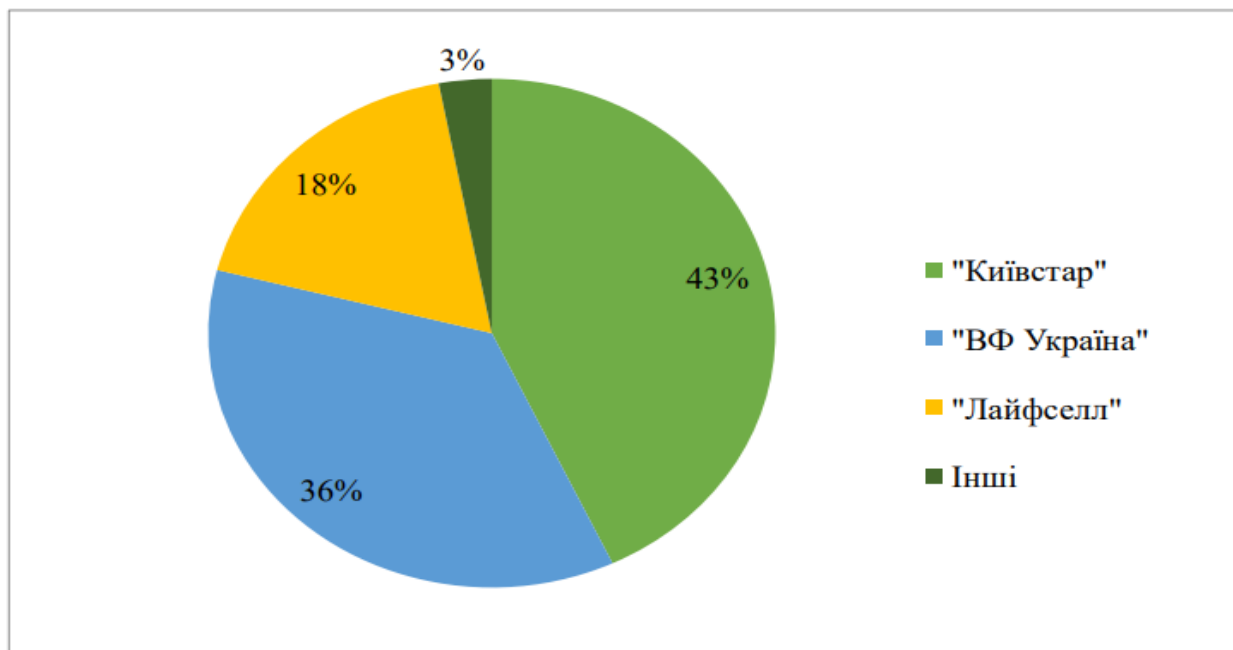


Рис. 2.2 Частки ринку мобільного зв'язку в Україні

Джерело: згруповано на основі [31].

Виручка компанії склала 20,145 млрд грн (на 11,04% у порівнянні з 2020 роком), а показник операційного прибутку без відрахування амортизації і зносу основних засобів зріс на 11%. Істотне зростання показника чистого прибутку корпорація пояснила зростанням доходів від надання послуг передачі даних. У дослідженні також йдеться про зміцнення курсу гривні за 2021 рік, що сприяло збільшенню курсу. Кількість клієнтів «ВФ Україна» залишилася приблизно на рівні 2020 року – майже 19 мільйонів.

Крім того, у 2021 році оператор інвестував у розвиток мережі близько 3,5 млрд грн, збільшивши покриття 4G до 84%, насамперед у сільській місцевості. Акцент на розширенні мережі 4G і, як наслідок, на збільшенні клієнтської бази

відобразився у збільшенні середньомісячного доходу з абонента на 9% порівняно з аналогічним періодом минулого року.

Підсумовуючи, діяльність «ВФ Україна» демонструє позитивні результати. Протягом багатьох років цей бренд надає високоякісні послуги мобільного зв'язку, телекомунікацій та текстових повідомлень як у всьому світі, так і в Україні. Незважаючи на жорстку конкуренцію на українському ринку мобільного зв'язку, Vodafone займає значну частку і покриває своєю мережею приблизно 97% території країни. Залучення іноземних інвесторів, залучення великої кількості нових клієнтів, підтримка успішної репутації бренду, співпраця з іншими брендами, робота з висококваліфікованим персоналом – все це надає суттєві переваги діяльності цього оператора.

## **2.2. Діагностика фінансового стану ПрАТ «ВФ Україна»**

Проведено аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «ВФ Україна», який дає змогу оцінити загальний поточний стан підприємства та фінансові можливості для подальшого розвитку.

Проаналізувати фінансовий стан ПрАТ «ВФ Україна» можна за допомогою даних річної звітності підприємства [32].

Аналіз фінансової діяльності здійснюється за допомогою абсолютних і відносних показників. Проведено оцінку абсолютних показників діяльності за фінансовими результатами діяльності підприємства за 2019-2022 роки, результати представлені в таблиці 2.1, а на рисунку 2.3 узагальнено структуру абсолютних показників діяльності підприємства.

Отже, проаналізувавши фінансову статистику, можна побачити, що прибутковість компанії у 2022 році впала більш ніж на 62% порівняно з 2019 роком. Це відбулося за рахунок одночасного зростання чистої виручки від реалізації на 4 656 млн грн, а також фінансових та інших витрати.

Як наслідок, у 2021 році спостерігалось значне падіння ефективності діяльності «ВФ Україна». Очікується, що ця тенденція зміниться у 2022 році. За

2019 - 2022 роки прибуток зріс майже на 2 млн грн, оскільки такими ж темпами зросли фінансові витрати. як чистий дохід від реалізації.

Як видно з таблиці 2.1, аналіз показників свідчить про досить стабільну структуру прибутку від звичайної діяльності до оподаткування.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники фінансово - господарської діяльності ПрАТ «ВФ Україна» за період 2019 – 2022 рр., млн.грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2019 (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції	12, 636	15, 036	17, 292	19, 413	+6, 777
Собівартість реалізованої продукції	(6, 910)	(7, 458)	(8,210)	(4, 857)	-2, 053
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	2, 909	3, 151	5, 087	5, 921	+3, 012
Фінансовий результат від фінансової діяльності: прибуток (збиток)	(0, 562)	(0, 404)	(1, 420)	(1, 691)	+1, 129
Фінансовий результат від інвестиційної діяльності: прибуток (збиток)	(0,079)	(0,009)	0	0	-0,079
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	2, 357	2, 792	1, 668	4, 788	+2,431
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	1, 897	2, 099	1, 314	3, 832	+1,935

Джерело: розраховано автором на основі [32].

Незначне погіршення структури відбулося внаслідок зменшення прибутку від основної діяльності, через малу кількість доходів та відносно великі показники витрат на підприємстві.

Для підтримки сталого розвитку фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства в умовах гострої конкуренції необхідний точний аналіз його фінансового стану, зокрема балансу. Оцінка балансу підприємства

допомагає визначити ступінь забезпеченості його власними оборотними коштами, ефективну пропорційну залежність між товарно-матеріальними запасами та виробничою потребою, рівень платоспроможності, своєчасне здійснення розрахункових операцій. Фінансовий аналіз цього типу вказує на конкретний напрямок, у якому бізнес повинен вести свою діяльність.

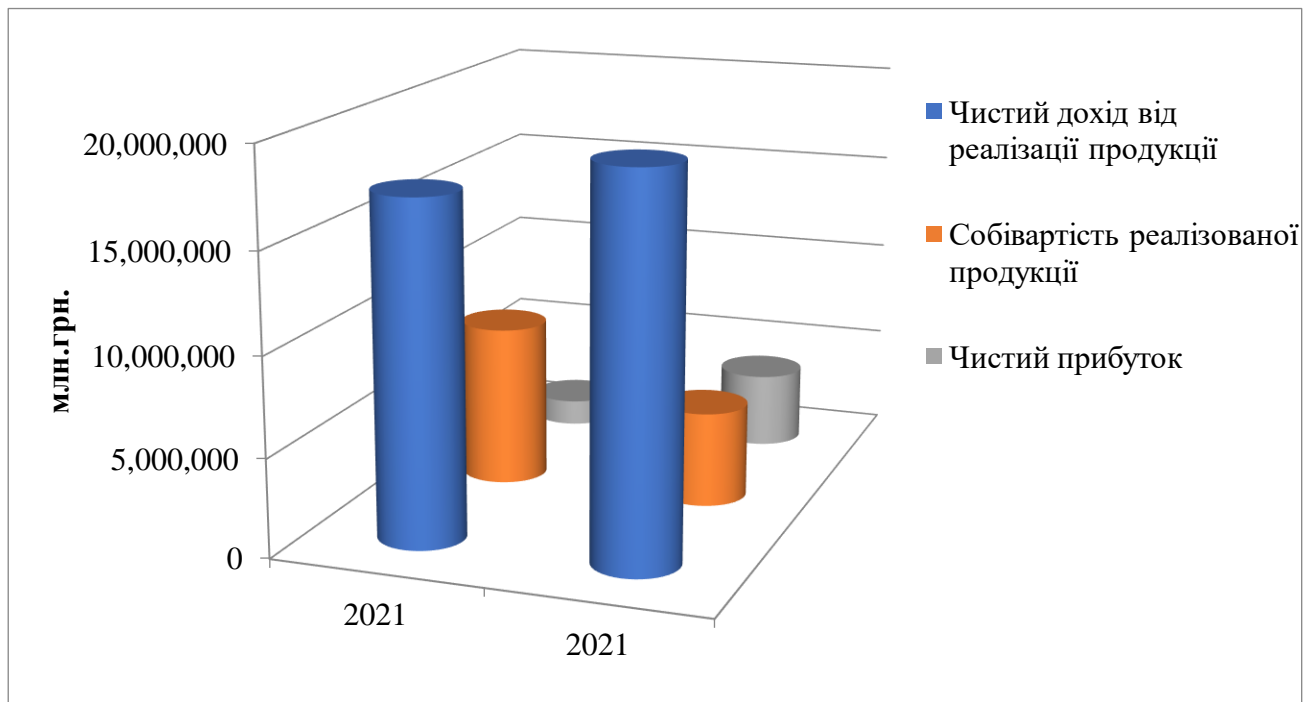


Рис. 2.3. Динаміка зміни основних економічних показників фінансової діяльності підприємства ПрАТ «ВФ Україна» за 2022-2021 рр., млн. грн.

Джерело: згруповано на основі [32].

Проаналізовано структуру балансу ПрАТ «ВФ Україна», тобто активи та джерела їх формування, а також основні тенденції динаміки основних статей цього балансу, щоб визначити, чи раціонально організовано фінансову діяльність ВФ Україна, як компанія може покращити управління фінансовими ресурсами та як ефективно розподілити матеріальні та фінансові ресурси.

Перш за все, було проведено горизонтальне дослідження активів компанії як суттєвої основи ведення господарської діяльності та визначення ступеня забезпечення ідеальних умов для ведення ефективної фінансової діяльності (табл. 2.2).

Відповідно до таблиці 2.3 оборотні активи у 2020 році зменшилися на 0,964 млн грн (23%), тоді як у 2021 році оборотні активи зросли більш ніж на 13 млн грн, що можна пояснити зростанням дебіторської заборгованості в їх складі, але досить сприятливі явища для фірми.

Обсяг оборотних активів у 2022 році скоротився на декілька відсотків, хоча на загальну ситуацію це суттєво не вплинуло.

Таблиця 2.2

Оборотні активи ПрАТ «ВФ Україна» та їх горизонтальний аналіз за період 2019 – 2022 рр., млн.грн.

Показник, млн. грн.	На кінець 2019	На кінець 2020	На кінець 2021	На кінець 2022	Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
					абсол., млн. грн.	відн. %	абсол., млн. грн.	відн. %
Оборотні активи	4,059	3,095	16,223	15,975	+13,13	+424,17	-0,248	-1,53
Запаси	0,188	0,255	0,159	0,164	-0,096	-37,65	+0,005	+3,14
ПДВ	0,216	0,241	0,156	0,210	-0,085	-35,27	+0,054	+34,62
Дебіторська заборгованість	0,549	0,635	12,205	12,434	+11,57	+1822,1	+0,229	+1,88
Готівка та її еквіваленти	2,629	1,434	2,820	2,717	+1,386	+96,65	-0,103	-3,65
Інші оборотні активи	0,477	0,530	0,883	0,450	+0,353	+66,60	-0,433	-49,04

Джерело: розраховано автором на основі [32].

В існуючій структурі активів за 2020 рік відбулося зростання вартості запасів на 35%. Така обставина вказує на нераціональність обраної господарської стратегії компанії, в результаті якої значна частина оборотних активів була заморожена в складах з низькою ліквідністю. З іншого боку, у

2021 році цей показник впаде приблизно на 40%. Зменшення запасів і сировини, а також товарів і готової продукції може свідчити про скорочення виробництва, нестачу обігових коштів або незадовільну роботу відділу постачання, що, враховуючи динаміку суміжних статей, не актуально конкретно для ПрАТ «ВФ Україна». У 2022 запаси зросли, проте лише на 3,14%.

Динаміка зміни оборотних активів ПрАТ «ВФ Україна» за 2019-2021 рр зображена на рисунку 2.4.

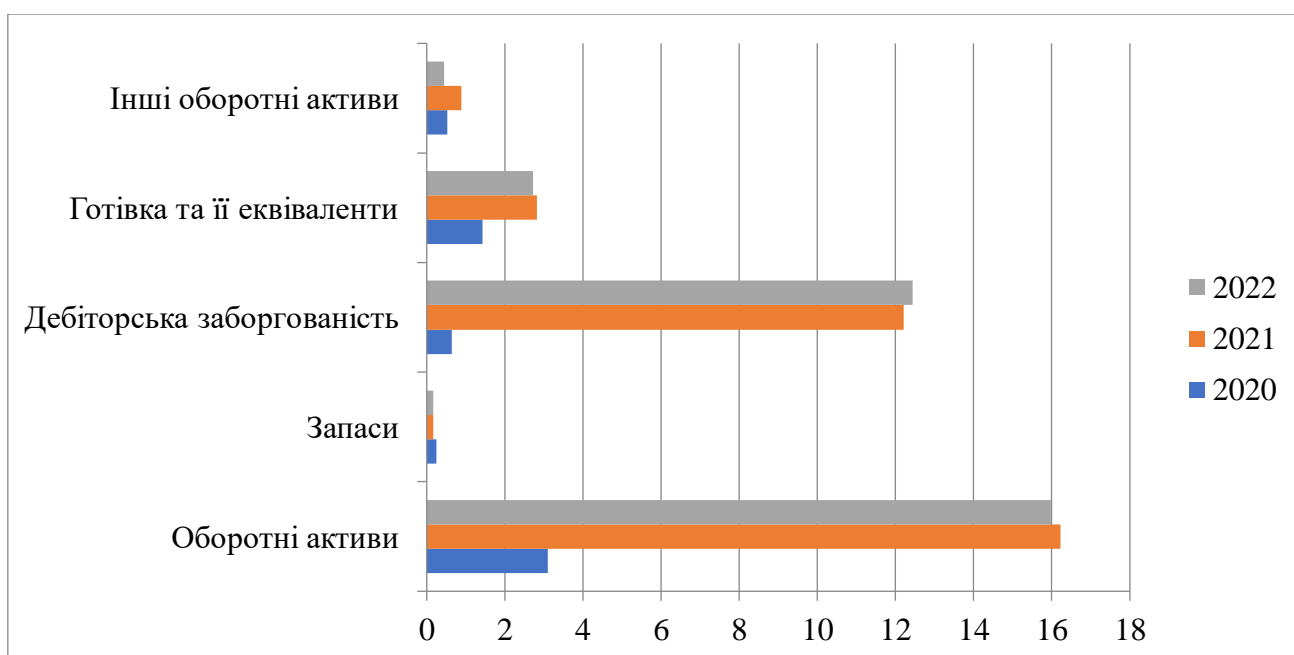


Рис. 2.4. Динаміка зміни оборотних активів ПрАТ «ВФ Україна» за 2020 - 2022 рр., млн. грн.

Джерело: згруповано на основі [32].

В результаті дебіторська заборгованість зросла на 0,086 млн грн. (15%), на 11 млн грн у 2021 р. (1800%) та на 0,229 млн грн. (2%) у 2022 р.

Абсолютне збільшення дебіторської заборгованості можна трактувати по-різному. З одного боку, таке збільшення могло бути наслідком збільшення зобов'язань клієнтів та несплати платежів за споживчими кредитами, а також зниження платоспроможності клієнтів. Зростання дебіторської заборгованості,



навпаки, може бути пов'язане з розвитком діяльності компанії та кількістю клієнтів. Така динаміка також може бути пов'язана зі зміною політики кредитування користувачів, тобто збільшенням часу відстрочки платежу. Як наслідок, розробка компанією ефективної схеми продажу своїх послуг у кредит, а також збільшення кількості непогашених боргів клієнтів можуть відобразитися на цих кардинальних змінах.

Далі, розглянемо необоротні активи ПрАТ «ВФ Україна» та проведемо їх горизонтальний аналіз (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 розглядає аналіз необоротних активів, та показує що протягом досліджуваних має неоднозначність у динаміки. У 2022 році вони зросли на 0,926 млн грн (4%), а це свідчить про зростання вартості основних засобів на 6%. Зростання суми необоротних активів свідчать про придбання приміщень, будівель та обладнання, а також про відсутність амортизації основних засобів.

Таблиця 2.4

Необоротні активи ПрАТ «ВФ Україна» та їх горизонтальний аналіз за період 2019 – 2022 рр., млн.грн.

Показник, млн. грн.	На кінець 2019	На кінець 2020	На кінець 2021	На кінець 2022	Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
					абсол., млн. грн.	відн. %	абсол., млн. грн.	відн. %
Необоротні активи	20,969	21,895	21,567	20, 529	-0,328	-1,50	-1,038	-4,81
Нематеріальні активи	7,258	6,671	6,969	6,717	+0,298	+4,47	-0,252	-3,62
Основні засоби	9,456	10,110	10,058	9,725	-0,052	-0,51	-0,333	-3,31
Відстрочені податкові активи	0,596	0,525	0,341	0,177	-0,184	-35,05	-0,164	-48,09
Інші необоротні активи	3,659	4,589	4,199	3,910	-0,39	-8,50	-0,289	-6,88

Джерело: розраховано автором на основі [32].

Динаміка зміни оборотних активів ПрАТ «ВФ Україна» за 2019-2022 рр зображена на рисунку 2.5.

Незважаючи на посилення інвестиційної спрямованості компанії, збільшення необоротних активів можна віднести на рахунок збільшення довгострокових зобов'язань протягом аналізованого періоду.

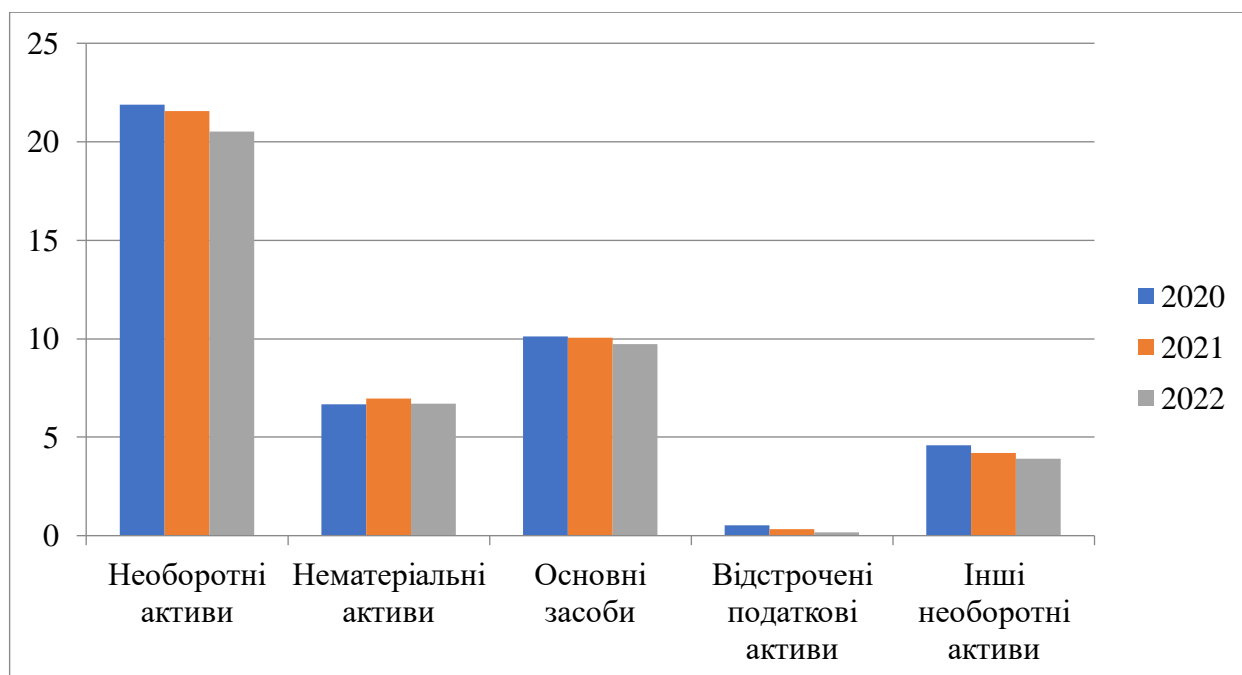


Рис. 2.5. Динаміка зміни оборотних активів ПрАТ «ВФ Україна» за 2020-2022 рр., млн. грн.

Джерело: згруповано на основі [32].

Зменшення вартості необоротних активів у 2021-2022 роках майже на 1,5% та 5% відповідно свідчить про реалізацію або списання корпорацією частини основних засобів (зменшення на 0,51% та 3,31% відповідно, протягом цього часу). Це явище також відображає фізичний знос основних промислових активів, тобто амортизацію. Негативним фактом є зменшення нематеріальних активів за 2020 рік на 8%, що свідчить про відмову компанії від інноваційної стратегії. Після інвестицій у патенти та технології у 2021 році цей показник зріс майже на 5%, але потім знизився на 3% у 2022 році.

Також зменшилися відстрочені податкові активи, спочатку на 11% у 2020 році, потім на 35% у 2021 році і, нарешті, на 48% у 2022 році. Ця стаття балансу відображає суму відстроченого податку на прибуток і використовується для зменшити податок на прибуток, що підлягає сплаті в наступних податкових кварталах.

Загалом, аналізуючи активну частину балансу ПрАТ «ВФ Україна», можна зробити висновок, що динаміка основних його статей є досить неоднозначною. Однак, окрім господарських активів, баланс компанії включає джерела цих активів, що є сукупністю інформації про власний капітал та зобов'язання компанії. Розглянемо джерела активів в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Власний капітал ПрАТ «ВФ Україна» та їх горизонтальний аналіз за період  
2019 – 2022 рр., млн.грн

Показник, млн. грн.	На кінець 2019	На кінець 2020	На кінець 2021	На кінець 2022	Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
					абсол., млн. грн.	відн. %	абсол., млн. грн.	відн. %
Власний капітал	11,846	14,385	15,588	15,913	+1,203	+8,36	+0,325	+2,08
Нерозподілений прибуток	11,836	14,375	15,576	15,901	+1,201	+8,35	+0,325	+2,09
Позиковий капітал	13,182	10,605	22,202	20,591	+11,60	+109,4	-1,611	-7,26
Довгострокові зобов'язання	5,868	3,901	16,985	15,524	+13,08	+335,4	-1,461	-8,60
Короткострокові зобов'язання	7,314	6,704	5,217	5,067	-1,487	-22,18	-0,15	-2,88

Джерело: розраховано автором на основі [32].

Проведено горизонтальний аналіз зобов'язань підприємства, як показано в таблиці 2.6. Через зменшення частки позикового капіталу у 2020 році зменшилася вартість джерел доходу активів на 0,038 млн грн. У 2021 році цей показник зріс на 12 млн грн, а у 2022 році зменшився на 1 млн грн.

Власний капітал визначається як різниця балансової вартості активів компанії і її зобов'язаннями та є одним із чинників стабільного прибутку. При постійном зростанні вартості власного капіталу на 2,539 млн. грн. у 2020 році та ще 1,203 млн грн. та 0,325 млн. грн. у 2021 та 2022 роках ми можемо очікувати стабільний прибуток компанії з 2019 по 2022 рік. Загальне збільшення вартості власного капіталу відбулося завдяки збільшенню нерозподіленого прибутку на 21,45%, 8,35% та 2,09% відповідно.

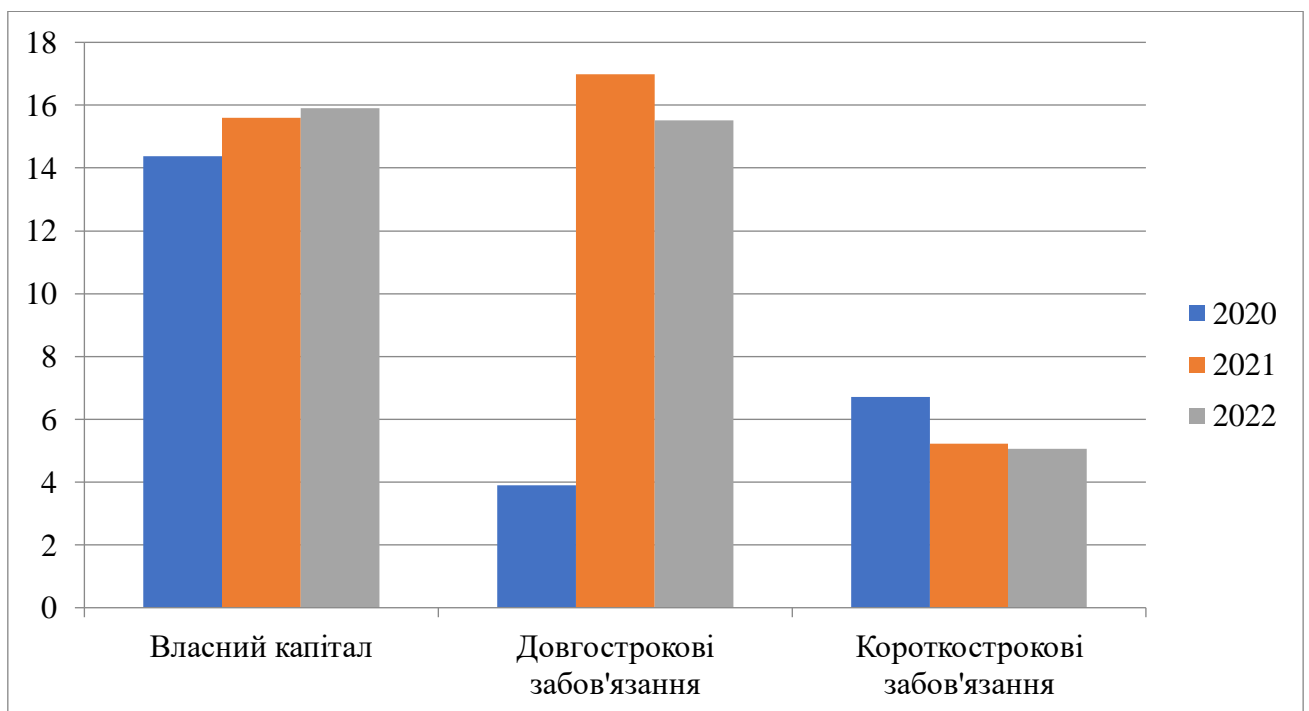


Рис. 2.6 Динаміка пасивів ПрАТ «ВФ Україна» за 2020-2022 рр., млн. грн.  
Джерело: згруповано на основі [32].

Зростання власного капіталу за рахунок того що збільшений нерозподілений прибуток свідчить про зменшення короткострокової кредиторської заборгованості і сум довгострокових та короткострокових

кредитів, позиків. Сприятливість динаміки впливає на фінансову стабільність компанії і знижує фінансові ризики.

Довгострокові зобов'язання зменшилися на 1,967 млн грн у 2020 році та на 1,461 млн грн у 2022 році. Таке зменшення могло бути пов'язано з погашенням компанією довгострокової кредиторської заборгованості перед банками, а також іншої довгострокової фінансової заборгованості та відстрочених податкових зобов'язань. У 2021 році довгострокові зобов'язання зросли на 13 млн грн. З іншого боку, зростання довгострокових зобов'язань свідчить про успішну реалізацію підприємством інвестиційної програми, технічного переоснащення та механізації виробництва.

### **2.3 Аналіз стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна»**

Стійкість економічної діяльності підприємства залежить від ефективності його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Вона є важливою інформацією для інвесторів, оскільки відображає потенціал підприємства для отримання прибутку. Фінансово стабільні підприємства мають переваги перед іншими компаніями в залученні інвестицій, виборі постачальників та підборі кваліфікованого персоналу. Вони також рідше конфліктують з державою та суспільством.

Їх наявність сприяє підвищенню фінансової стійкості компанії. Короткострокові зобов'язання з 2020 по 2022 рік майже не змінювалися, коливаючись у межах 6-7 млн грн і змінюючись у середньому лише на 15%. Водночас кредиторська заборгованість за час дослідження зменшилася. Це свідчить про те, що заборгованість компанії перед постачальниками та підрядниками сплачується на постійній основі. Це також може означати зростання джерел поточних активів компанії та поточної ліквідності.

Наявність в організації короткострокових позик і кредитів свідчить про зростання витратних джерел фінансування.

## Коефіцієнти стійкості у 2020 - 2022 році

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Рекомендова не значення
Коефіцієнт автономії	0,673	0,56	0,423	>0,5 збільшення
Коефіцієнт фінансової залежності	1,487	1,786	2,363	>0,2 зменшення
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,082	-0,462	-0,556	>0 збільшення
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,019	0,112	0,283	-
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,02	0,155	0,38	0,4

Джерело: розраховано автором на основі [32].

За результатами наведеними у табл. 2.6 зроблені наступні висновки:

- коефіцієнт автономії зменшується, це викликає ризики фінансових проблем у подальших періодах та вказує на збільшення фінансової залежності від зовнішніх кредиторів;

- коефіцієнт фінансової залежності характеризується залежністю організації від сторони інвесторів та кредиторів і коли зростає динаміка, це означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, тобто підприємство втрачає незалежність та в свою чергу це призведе до зниження рівня фінансової стійкості.

- коефіцієнт маневреності власного капіталу є від'ємним і це означає що кошти залучені на довгостроковий період та спрямовані на фінансування та відновлення необоротних активів. Товариство не може вільно маневрувати спрямованими коштами;

- як що коефіцієнт структури покриття у довгострокових вкладеннях зростає пропорційно у динаміці, це призведе до посилення залежності компанії від зовнішніх інвесторів розглядаючи довгострокову перспективу.

- коефіцієнт довгострокового залучення коштів має зростання у динаміці, і це свідчить про те, що з позиції довгострокової перспективи суб'єкт залежить

від зовнішніх факторів, та його фінансові можливості знижуються. Тому, керівнику товариства необхідно прийняти координальні міри та вжити заходи для поліпшення фінансової стійкості.

Проаналізуємо ліквідність та платоспроможність ПрАТ «ВФ Україна». Для даного аналізу використовуються показники з Балансу підприємства. Проведемо оцінку ліквідності підприємства за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, результати узагальнимо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Основні показники ліквідності діяльності ПрАТ «ВФ Україна»  
за період 2019 – 2022 рр., млн.грн.

Назва показника ліквідності	Норматив	2019	2020	2021	2022	2019/2018	2020/2019	2021/2020
Робочий капітал	>30% від ОА	-3,255	-3,609	11,006	10,908	-0,354	+14,615	-0,098
Ефективна заборгованість	-	5,382	5,889	-8,925	-9,147	+0,507	-14,814	-0,222
Коефіцієнт поточної ліквідності (К <sub>пл</sub> )	>1	0,487	0,589	2,685	2,696	+0,102	+2,096	+0,011
Коефіцієнт швидкої ліквідності (К <sub>шл</sub> )	>0,5	0,465	0,362	2,660	2,668	-0,103	+2,298	+0,008
Показник абсолютної ліквідності (К <sub>шл</sub> )	>0,2-0,5	0,307	0,177	0,462	0,453	-0,13	+0,285	-0,009
Маневреність робочого капіталу (К <sub>мнрк</sub> )	від 0 до 1	-0,907	-0,518	0,317	0,277	+0,389	+0,835	-0,04
Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом (К <sub>зрк</sub> )	-	-0,254	-0,226	0,607	0,541	+0,028	+0,833	-0,066

Джерело: розраховано автором на основі [32].

У результаті обчислених даних у таблиці 2.7 від'ємні значення оборотного капіталу спостерігаються протягом 2020-2021 років. Оборотний капітал демонструє здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання. Оборотні кошти використовуються керівництвом компанії для фінансування поточної діяльності.

Від'ємне значення оборотного капіталу Vodafone у 2020-2021 роках означає, що поточні зобов'язання фінансують всю вартість поточних активів і навіть частину необоротних активів.

У результаті обчислених даних у табл. 2.7 від'ємні значення оборотного капіталу спостерігаються протягом 2020 - 2021 років. Оборотний капітал демонструє здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання. Оборотні кошти використовуються керівництвом компанії для фінансування поточної діяльності.

Від'ємне значення оборотного капіталу Vodafone у 2020 -2021 роках означає, що поточні зобов'язання фінансують всю вартість поточних активів і навіть частину необоротних активів.

Таким чином, аналіз відносних показників ліквідності, які зазвичай використовуються для дослідження ліквідності, показав, що ПрАТ «ВФ Україна» до кінця 2022 року змогла повністю погасити всі свої короткострокові кредити за рахунок оборотних активів.

Дослідження швидкої ліквідності, зокрема, демонструє здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання, використовуючи високоліквідні активи наприкінці періоду, що оцінюється. «ВФ Україна» є лідером телекомунікаційної галузі за рівнем ліквідності та прибутковості, перевершуючи своїх ключових конкурентів.

Крім того, прибуток ПрАТ «ВФ Україна» за 2022 рік покращився порівняно з минулими роками, що свідчить про сприятливу тенденцію розвитку.



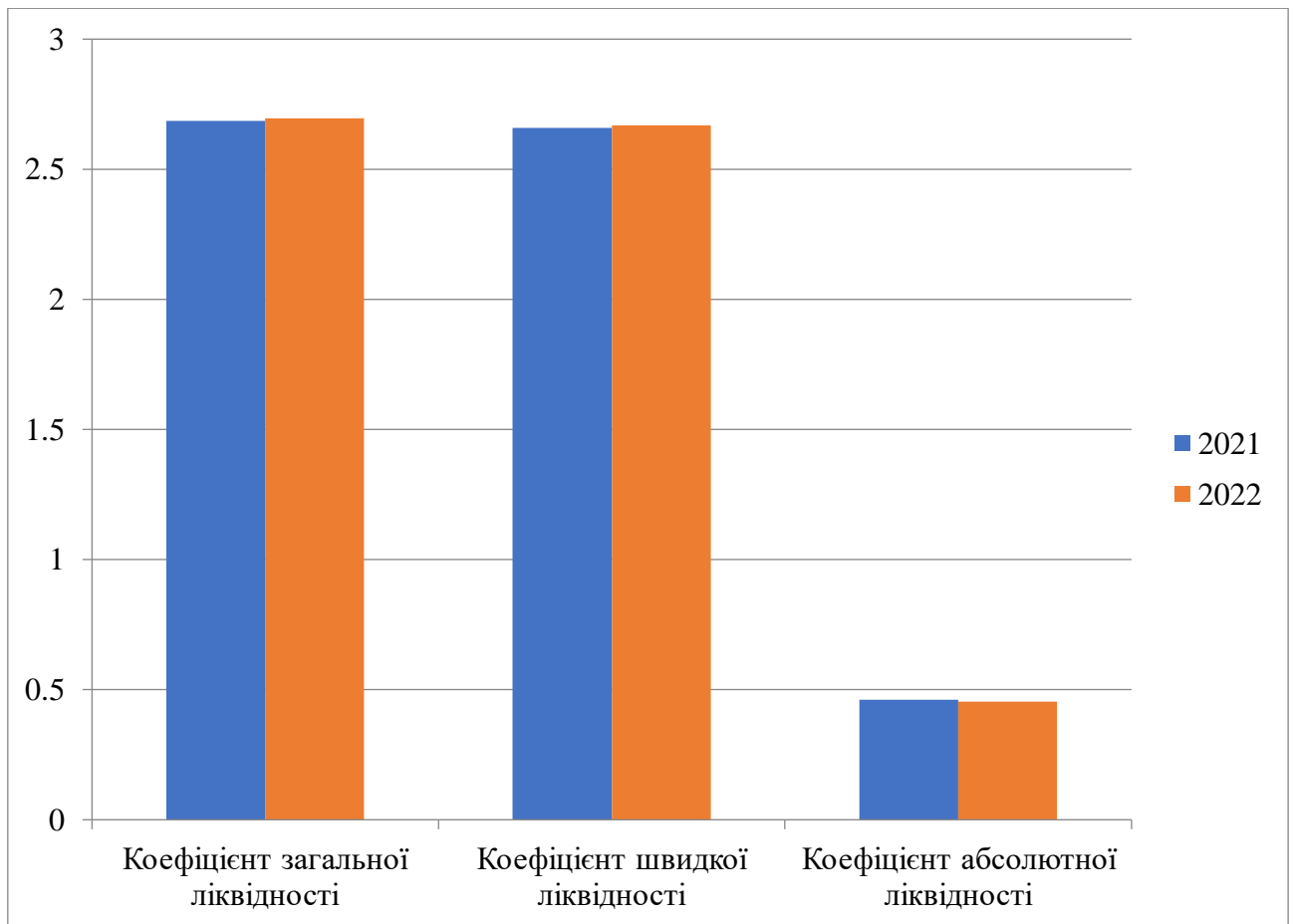


Рис. 2.7. Динаміка зміни основних показників ліквідності підприємства ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2022 рр., млн. грн.

Джерело: узагальнено автором

Розрахуємо показники оборотності оборотних активів ПрАТ «ВФ Україна» за 2021 – 2022 р за наступною формулою (2.1):

$$K_{об} = Q/S_{оз} \quad (2.1)$$

Де  $S_{оз}$  – середньорічна сума залишку оборотних активів у гривнях;

$Q$  – річний обсяг реалізованої продукції (а також обсяг виконаних робіт і послуг).

Показник для 2021 р:  $K_{об} = 17292000 / (6190000/2 + 32446000/2) = 0.895$

Показник для 2022 р:  $K_{об} = 19413000 / (32446000/2 + 31950000/2) = 0.602$

За даними дослідження, ПрАТ «ВФ Україна» знижує ефективність використання оборотних активів. У 2021 році на кожен гривню оборотних активів було реалізовано товарів і послуг на суму 0,895 гривні, а в 2022 році – лише 0,602 гривні. Головною причиною цього є зростання суми дебіторської заборгованості за товари і послуги. Оскільки обсяг продажів залишається відносно стабільним, зростання дебіторської заборгованості є негативним фактором.

Щоб збільшити оборотність оборотних активів, компанія повинна вжити заходів повернення коштів. Для запобігання виникненню проблеми в майбутньому необхідно розробити комплексну стратегію комерційного кредитування клієнтів. У рамках стратегії необхідно розділити всіх покупців на групи, залежно від історії співпраці, їх фінансового стану та їх важливості для компанії. Основний обсяг товарних (комерційних) кредитів повинен надаватися найбільш надійним та важливим клієнтам.

## **Висновки до розділу 2**

Vodafone (ПрАТ «ВФ Україна»), одна з найбільших телекомунікаційних компаній у світі, пропонує свої послуги в 25 країнах, має партнерські відносини з операторами в 44 країнах і пропонує послуги фіксованого Інтернету на 19 ринках. Організаційну структуру «ВФ Україна» відрізняє продуктивне поєднання централізації та децентралізації, простота та прозорість системи управління, ієрархічний розподіл обов'язків, стійкі вертикальні та горизонтальні зв'язки, делегування повноважень та інші фактори, що сприяють ефективному формуванню важливих управлінських рішень.

Проаналізовано структуру балансу ПрАТ «ВФ Україна», тобто активи та джерела їх формування, а також основні тенденції динаміки основних статей цього балансу, щоб визначити, чи раціонально організовано фінансову діяльність ВФ Україна, як компанія може покращити управління фінансовими ресурсами та як ефективно розподілити матеріальні та фінансові ресурси.

Зменшення вартості необоротних активів у 2021-2022 роках майже на 1,5% та 5% відповідно свідчить про реалізацію або списання корпорацією частини основних засобів (зменшення на 0,51% та 3,31% відповідно, протягом цього часу). Це явище також відображає фізичний знос основних промислових активів, тобто амортизацію.

Довгострокові зобов'язання зменшилися на 1,967 млн грн у 2020 році та на 1,461 млн грн у 2022 році. Таке зменшення могло бути пов'язано з погашенням компанією довгострокової кредиторської заборгованості перед банками, а також іншої довгострокової фінансової заборгованості та відстрочених податкових зобов'язань.

Відбулося сприяння підвищенню стійкості компанії. Короткострокові зобов'язання з 2020 по 2022 рік майже не змінювалися, коливаючись у межах 6-7 млн грн і змінюючись у середньому лише на 15%.

Аналіз коефіцієнтів стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» показав, що :

- коефіцієнт автономії зменшується, це викликає ризики фінансових проблем у подальших періодах та вказує на збільшення фінансової залежності від зовнішніх кредиторів;

- коефіцієнт фінансової залежності характеризується залежністю організації від сторонніх інвесторів та кредиторів і коли зростає динаміка, це означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, тобто підприємство втрачає незалежність та в свою чергу це призведе до зниження рівня фінансової стійкості.

- коефіцієнт маневреності власного капіталу є від'ємним і це означає що кошти залучені на довгостроковий період та спрямовані на фінансування та відновлення необоротних активів. Товариство не може вільно маневрувати спрямованими коштами;

- як що коефіцієнт структури покриття у довгострокових вкладеннях зростає пропорційно у динаміці, це призведе до посилення залежності компанії від зовнішніх інвесторів розглядаючи довгострокову перспективу.

- коефіцієнт довгострокового залучення коштів має зростання у динаміці, і це свідчить про те, що з позиції довгострокової перспективи суб'єкт залежить від зовнішніх факторів, та його фінансові можливості знижуються. Тому, керівнику товариства необхідно прийняти координальні міри та вжити заходи для поліпшення фінансової стійкості.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

#### **3.1. Шляхи забезпечення стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна»**

За допомогою сучасних економічних умов суб'єкт господарювання самостійно планує та здійснює фінансову та економічну діяльність. Компанія найбільшу увагу приділяє забезпеченню та прогнозуванню методів економічного зростання, вони є не можливими як що не визначені базові характеристики, такі як платоспроможність і фінансова стійкість.

Фінансова стійкість ПрАТ «ВФ Україна» є основною та головною умовою успішного та стабільного функціонування підприємства в умовах ринкових відносин. Коли ПрАТ «ВФ Україна» фінансовостійке та платоспроможна, то воно має перевагу перед іншими об'єктами такого ж формату при отриманні кредитних коштів, залученні інвестицій, постачальників та у виборі кваліфікованих працівників. Чим стійкість підприємства вища, тим вона не має залежності від непередбачених змін у ринковому комплексі і тим відповідно зменшуються ризики банкрутства.

Дослідження вчених з питань підвищення на підприємстві стійкості економічної діяльності є актуальним, тому що в даний час одною з найголовніших проблем ефективності функціонування компанії є нестабільний та дуже занижений рівень фінансової стійкості. Дієвий інструмент фінансового контролінгу, без чого нема можливості налагодити ефективність антикризових фінансових регуляторів управління підприємством ПрАТ «ВФ Україна», створена система завчасно попереджує та антикризове реагує на погіршення фінансового становища ПрАТ «ВФ Україна» та є специфічною системою з якої можливо черпати інформацію, яка покликана своєчасним виявленням кризової ситуації, що по напрямку та опосередкуванню загрозово для його подальшого

стабільного функціонуванню і взагалі існування.

Кризова ситуація на ПрАТ «ВФ Україна» становить загрозу стійкості економічної діяльності підприємства, та при умові циклічного розвитку об'єкта економіки виникнення криза - закономірність. Необхідність виявлення економічної кризи в ПрАТ «ВФ Україна» стосовно стійкості економічної діяльності підприємства та своєчасно вжиті заходи по управлінню кризових явищ, комплексний набір яких створює та приймає рішення по управлінню стійкістю економічної діяльності. Кризове планування дозволяє компанії уникнути великих помилок що до оцінки можливої альтернативи динамічного функціонування ринку, і фінансової поведінки конкурентів та партнерів на ринках України та закордонних.

У табл. 3.1 представлене ранжування цілей менеджменту що до фінансової стійкості компанії [15, 38]. Розглянутий в табл. 3.1 вплив можливих цілей фінансового менеджменту припускає умовний характер та впливає на обрану політику управління фінансами підприємства. Є такі цілі: консервативна, раціональна та агресивна і залежно від вибраного об'єкта вже будується повна система цілей щодо фінансового менеджменту компанії.

Управління процесом стійкості ПрАТ «ВФ Україна» розглядається як сукупність циклічних дій, які пов'язані з виявленням факторів, що впливають на фінансову стійкість, що надають пошук та організацію виконання прийнятих рішень.

Стратегічне управління ПрАТ «ВФ Україна» не повинно враховувати тільки цілі фінансового менеджменту та розглядати її політику, а і звертати увагу видам фінансової стійкості які характерні на даний момент часу. Фінансово-стійкий стан ПрАТ «ВФ Україна» впливає на можливість здійснення активного розвитку підприємства та поєднання фінансових операцій з різними рівнями фінансових ризиків. Воно дозволяє впровадити інновації та виконати модернізацію і технічне переозброєння ПрАТ «ВФ Україна».

Стабільний фінансовий стан ПрАТ «ВФ Україна» дозволяє впровадити заходи по підвищенню рентабельності продаж та фінансові вкладення в

ризикові інвестиції, а саме ранжування за допомогою ступеню терміновості здійснення. ПрАТ «ВФ Україна», яке знаходиться в нестабільному фінансовому стані, при внесенні фінансових вкладень треба враховувати менші на ризики операції та які мають менший термін окупності.

Таблиця 3.1

Ранжування цілей фінансового менеджменту за ступенем впливу на стійкість економічної діяльності ПрАТ«ВФ Україна»

Вид цілей фінансового менеджменту	Цілі фінансового менеджменту	Можливий вплив на стійкість при досягненні цілі
Стратегічні	Лідерство на ринку	Негативний
	Максимізація вартості капіталу	Негативний
	Максимізація прибутку: - зростання рентабельності продажу; - зростання обсягів виробництва та реалізації.	Позитивний Негативний
	Ефективне використання всіх видів ресурсів: - ефективність виробництва.	Позитивний
	Уникнення банкрутства: - забезпечення стійкості функціонування підприємства; - досягнення раціонального співвідношення власних та позикових ресурсів.	Позитивний Позитивний
Тактичні	Збалансованість сум та строків надходження та витрачання грошових ресурсів: - достатність обсягів грошових надходжень; - збільшення оборотності коштів підприємства.	Позитивний Позитивний
	Мінімізація витрат (зниження собівартості продукції).	Позитивний

Джерело: узагальнено автором

Стабілізація фінансового стану ПрАТ «ВФ Україна» - його основне стратегічне завдання. Є різні шляхи стабілізації фінансового становища ПрАТ «ВФ Україна», але всі вони направлені на стабілізацію роботи підприємства. Одними з основних стабілізаційних заходів є реструктуризація заборгованості, відстрочення платежів та продаж непрофільних активів.

Стійкість економічної діяльності підприємства ПрАТ «ВФ Україна» залежить від втілення фінансової політики. Вона застосовується в ПрАТ «ВФ Україна» і від неї залежить рівень ризику та рентабельність, та основні показники фінансового становища [36].

Консервативна економічна політика сприймається підприємство що до управління структурними джерелами фінансування. Вона віддає особливо перевагу власним важелям фінансування, і це обумовлює низький рівень рентабельності активів балансу все це через відсутність ефективного фінансового важеля та високих цін на капітал. Результатом цієї політики є зменшення втрати стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна», але недостатнє фінансування інвестиційної діяльності вплинуло на зниження конкурентної спроможності товарів та продукції. Стійкість економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» в довгостроковій перспективі регулюють відпускними цінами та шляхом зменшення витрат організації і активізувавши заходи просування товарів та продукції.

Політика управління та регулювання фінансами дозволяє отримати позитивний результат фінансового важеля, який досягає стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» та знижує середню вартість власного капіталу. Умови помірної політики дозволяють отримати прибуток який спрямований на інвестиційні проекти і створення резервного фонду. Розглянутий тип політики є одним із оптимальніших, тому що забезпечує досягненні цілі менеджменту та при цьому дотримуються оптимальні показники ризиків стосовно втрачених позицій стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» та створюються можливості для формування запасів фінансової міцності що до випадків негативного впливу зовнішніх чинників.



Характерною рисою агресивної політики управління фінансів є низька фінансова стійкість підприємства, а негативний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів може призвести підприємство до банкрутства.

Тому, необхідно проводити реструктуризацію заборгованості та ранжувати інвестиційні проектні комплекси враховуючи ступені релевантності і реалізації їх у передбаченої послідовності. Як що на підприємстві є вивільнені грошові кошти то їх доцільно спрямовувати на збільшення обсягів власного капіталу та підвищення в компанії фінансової стійкості.

Напрямами забезпечення безперервної стійкості фінансів підприємства є інструмент тактики фінансового менеджменту [26, 29] та має відношення цільна направлена структурна одиниця профінансування оборотних активів, він встановлює принцип управління витратами. Оптимізація управління це: обґрунтування, мінімізація і планування. Вона дозволяють повернути заходи у русло до досягнення цілей принципів стійкого фінансування компанії (табл. 3.2).

Витрати на підприємстві будуються за напрямками: планування витратами враховуючи цільовий рівень рентабельності та прибутковості підприємства, все залежить від фінансової політики; нормування витрат та всебічний розрахунок собівартості продукції, мета якої це уникнення зайвих залишків товарів та продукції на складах ; пошук варіантів зниження витрат. Це може бути використання взаємо заміників що до комплектуючих, зменшення у виробництві браку, скорочення простоїв приладів, застосування найсучаснішого, енергоефективного обладнання.

Оборотні кошти підприємства являють собою управління кругообігом. Вони проходять три основні стадії це: грошову, виробничу та товарну. Для того щоб забезпечити безперервний процес виробництва в компанії, оборотні грошові кошти повинні використовуватися в необхідній кількості в кожній стадії виробництва.

Тактичні інструменти забезпечення стійкості економічної діяльності  
ПрАТ «ВФ Україна»

Консервативна політика	Помірна політика	Агресивна політика
управління оборотними активами		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечується потреба в оборотних коштах за рахунок власного капіталу на рівні 50-70%;</li> <li>- 20-30% оборотних коштів фінансується за рахунок довгострокового позикового капіталу;</li> <li>- значні витрати власного капіталу на фінансування оборотних коштів;</li> <li>- мінімізація рівня дебіторської та кредиторської заборгованості;</li> <li>- максимізація грошових коштів підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оборотні кошти фінансуються на 50% за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу;</li> <li>- за рахунок короткострокового позикового капіталу - весь обсяг змінної їх частини оборотних засобів;</li> <li>- середній рівень витрат власного капіталу на фінансування оборотних коштів;</li> <li>- співставні темпи зростання оборотності дебіторської заборгованості, мінімізація простроченої;</li> <li>- середній рівень обсягу грошових коштів підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оборотні кошти фінансуються на 10-30% за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу;</li> <li>- 90-70% в оборотних коштах фінансується за рахунок короткострокового позикового капіталу;</li> <li>- низький рівень витрат власного капіталу на фінансування оборотних коштів;</li> <li>- темпи зростання кредиторської заборгованості вище дебіторської;</li> <li>- мінімальний рівень грошових коштів</li> </ul>
управління витратами – калькулювання собівартості продукції		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. зниження витрат за рахунок знижок постачальників на значний обсяг закупівлі;</li> <li>2. зниження витрат на оплату праці за рахунок підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>3. скорочення простоїв обладнання, здійснення повного циклу виробництва;</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- закупівля сировини і матеріалів з урахуванням можливого збою поставок продукції;</li> <li>- модернізація обладнання, що знижує потребу в трудових ресурсах;</li> <li>- виконання виробництва продукції із залученням зовнішніх фахівців;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- жорстке нормування закупівель сировини, відсутність складських приміщень, розвинена логістика;</li> <li>- реінжиніринг бізнес-процесів;</li> <li>- використання аутсорсингу у виробництві продукції;</li> <li>- застосування прискореної амортизації в результаті закупівлі обладнання в лізинг</li> </ul>

Джерело: узагальнено автором

Мінімальні потреби ПрАТ «ВФ Україна» в оборотних коштах покриваються за допомогою власних оборотних грошових коштів, їх розмір повинен скласти не менше 10% від суми оборотних активів, а рекомендоване вченими значення це 50-70%. Додаткові потреби в оборотних коштах покриваються позиковими коштами, які ні є безкоштовними і це зменшує прибуток суб'єкта господарювання і тому важливішим аспектом є врахування їх вплив на фінансовий результат підприємства.

Науковці у своїй практиці виділяють три підходи що до фінансування активами підприємства це: консервативний, помірний та агресивний. Консервативний підхід розглядає фінансування оборотних активів з припущеннями, і за рахунок позикових коштів повинна фінансуватися постійна частка оборотних активів та половину другої, змінної її частини необхідно фінансувати за допомогою короткострокових позиків. Ця модель (тип політики) забезпечує дуже високий рівень фінансової спроможності та стійкості компанії, враховуючи мінімальний обсяг використання короткострокових та позикових коштів, але збільшуються витрати що до власного капіталу, а інші рівні умови призводять до зниження рентабельності.

Помірний та компромісний підхід фінансування оборотних активів балансу передбачає, що за рахунок власного капіталу та довгострокових позиків необхідно фінансувати постійну частину оборотних активів, а за рахунок короткострокових позикових коштів - весь обсяг частини яка змінюється.

Модель (тип політики) яка фінансує оборотні активи ПрАТ «ВФ Україна» забезпечує та виміряє рівень фінансової стійкості підприємства і рентабельність власного капіталу, яка наближена до середньої ринкової норми прибутку що до капіталу.

Агресивний підхід вчених розглядаючи фінансування оборотних коштів припускає, що лише за рахунок власних коштів та довгострокових позиків фінансується невелика частина постійної їх частини це не більше половини, у той же час як за рахунок короткострокових позикових зобов'язань

фінансується переважна частка змінної частки оборотних активів. Модель, типу політика створює багато проблем стосовно забезпечення поточної платоспроможності і фінансової стійкості компанії. Вона може здійснювати операційну діяльність із мінімальними потребами власного капіталу, і забезпечити високий рівень рентабельності.

Ці типи політики фінансування ПрАТ «ВФ Україна» відображають коефіцієнт чистого робочого капіталу - це активи підприємства - його значення показує дії компанії в напрямленні типу агресивного політики, та консервативну політику яка наближається до одиниці.

Тому, принципи які фінансують оборотні активи визначаються як співвідношення рівня рентабельності власного капіталу до рівня ризиковості зниження стійкості фінансів та платоспроможності фірми Показником є сума та рівень чистого оборотного активу або чистого робочого капіталу.

Отже позитивний показник стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» це наявність джерела формування матеріальних запасів, а негативний показник це є його величина. Тому одним із основних способів із кризової фінансової ситуації буде: поповнення різних джерел сформованих запасів та оптимізація структурних позицій і обґрунтоване рішення по зниженню рівня запасів. Досягнути рішень ПрАТ «ВФ Україна» можливо такими способами:

- збільшення власного капіталу за допомогою поповнення розміру статутного капіталу, і врахування накопиченого прибутку. Він застосовується підприємством у випадку, коли підприємством не враховуються непокриті збитки за період який аналізується, тому що особливих результатів не буде;
- розробка стратегічного порядку фінансів компанії, яка б дозволяла залучати короткострокові і довгострокові позики, та при цьому підтримувала оптимальні пропорції між власними та позиковими грошовими коштами;
- розгляд середньозваженої величини запасів продукції та товарів на складах компанії в перегляді на день, тиждень та місяць. Зниження запасів відбувається по результатам планування залишку запасів і реалізації товарних

цінностей які невикористані. Завищені складські запаси, надають вплив на кредиторську заборгованість, що не є сприятливим фактором для підприємства.

Позитивним впливом на стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» організації є посилення заходів по стягненню дебіторської заборгованості і в результаті чого підвищується частка грошових коштів та прискорюється оборотність активів і зростає забезпеченість оборотними засобами; при прискореності оборотності дебіторської заборгованості наслідком є ритмічне надходження грошових коштів від контрагентів- дебіторів та збільшення «запасів міцності» по показникам платоспроможності компанії.

Тому, підвищення стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» спонукають для вишукування резервів до збільшення темпів накопичення власних запасів та забезпечення оборотних активів тільки власними джерелами. Необхідно взяти заходів для пошуку оптимального співвідношення фінансового ресурсу, за допомогою якого компанія б змогла повільно маневрувати грошовими коштами. Шляхи їх ефективного використання забезпечать безперервний процес виробничих потужностей та реалізації товарів, продукції та послуг (робіт) і витрати по його збільшенню і оновленню.

### **3.2. Формування стратегії забезпечення економічної стійкості ПрАТ «ВФ Україна»**

Етап трансформації суспільства, це коли впроваджено зростання частки людського капіталу, а розвиток компанії можливий за умови отримання нових знань та випуску технологічної продукції з високим рівнем якості, фінансова стійкість є основним принциповим питанням здійснення інноваційних технологій діяльності підприємства. Стратегічний розвиток ПрАТ «ВФ Україна» вимагає від підприємства всебічних довгострокових вкладень, але за умови не стабільності фінансової стійкості ці плани стають не реальними.

Кризові явища стійкості ПрАТ «ВФ Україна» прямо спрямовано залежать від перспективи платоспроможності суб'єкта господарювання.

Розробки науковців стосовно фінансового стратегічного забезпечення щодо стійкості ПрАТ «ВФ Україна» розглянуто як пов'язані з формуванням стратегічних цілей, які відносяться до фінансів та визначаються враховуючи загрозу втрати стійкості ПрАТ «ВФ Україна» та всіляких способів їх упередження.

Базисом економічного розвитку ПрАТ «ВФ Україна» виступає економічна політика, яка окреслює взаємовідносини підприємства з контрагентами на внутрішньому та зовнішньому середовищі, які в свою чергу визначають місце підприємства на ринку з точки зору конкурентоспроможності.

Варто зазначити, що саме рівень конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» показує, як швидко підприємство пристосується до зміни ринкових умов та стане лідером серед своїх конкурентів.

Отже, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства ПрАТ «ВФ Україна» прямо залежить від рівня його економічної стійкості.

Для забезпечення економічної стійкості підприємства ПрАТ «ВФ Україна» і, як наслідок, його конкурентоспроможності необхідно забезпечити ефективну реалізацію основних складових економічної стійкості підприємства, а саме:

1. Виробнича (підвищення рівня стійкості основного виробництва; визначення шляхів підвищення якості продукції; проведення заходів щодо зниження собівартості продукції ПрАТ «ВФ Україна» для забезпечення беззбитковості; забезпечення раціональної організації виробничого процесу в просторі та часі).

2. Маркетингова (налагодження механізму дослідження ринку ПрАТ «ВФ Україна» визначення напрямку формування оптимального асортименту продукції; встановлення дієвого механізму ціноутворення; формування

розгалуженої системи ринків збуту; збільшення ринкової частки підприємства);

2) Фінансова (фінансування вкладання коштів ПрАТ «ВФ Україна» у оновлення основних засобів; забезпечення резервів фінансування коштів, зосереджених у запасах; здійснення ефективного використання власних та позикових коштів; фінансування дебіторської заборгованості; вкладання коштів у інноваційну діяльність; фінансування розвитку);

3) Трудова (забезпечення професійного рівня підготовки менеджерів, фахівців і робітників ПрАТ «ВФ Україна»; покращення мотивації персоналу ПрАТ «ВФ Україна»; збільшення підприємницької активності менеджерів; мінімізація рівня конфліктності колективу; удосконалення організаційної структури управління; зменшення дублювання управлінських функцій).

Отже, для того щоб в умовах сьогодення ПрАТ «ВФ Україна» було економічно стійкими, керівникам підприємства необхідно визначити та сформулювати економічну політику підприємства, яка буде складатись не лише з концепції та планів на майбутнє, а й з етапів, реалізація яких забезпечить достатній рівень конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Архітектура стратегій у забезпеченні стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» необхідно базувати на внутрішніх стратегіях розвитку, мета яких удосконалення управління власним капіталом та рухом грошових коштів у подальшій перспективі. Вирішальною є стратегія стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна», яка спрямована та впливає на змістовність функцій управління стабільним станом.

Беручи до уваги життєвий цикл ПрАТ «ВФ Україна», стратегічна стійкості економічної діяльності та методика її реалізаційних процесів повинно мати в кожній точці зрілості нову стадію відродження конкурентної спроможності. Тому на даний час суб'єкти господарювання використовують спеціальні методи розрахунків.

Апробація була проведена з метою встановлення можливостей застосування стратегічної розробки забезпечення фінансової міцності та стійкості компанії:

1. Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе.
2. Матриця з фінансової стратегії складається з доданої вартості та внутрішнього і сталого розвитку підприємства.
3. Матриця фінансових стратегій вчених Ж. Франсона та І. Романе розглядається враховуючи три коефіцієнти: результат господарської діяльності (РГД); результат фінансової діяльності (РФД); результат фінансово-господарської діяльності (РФГД).

За допомогою матриці можливо спрогнозувати «критичний шлях» фірми на подальший час та спланувати допустимі рамки фінансових ризиків та виявити межу майбутніх можливостей підприємства.

Квадрат 1, 2 і 3 - головна діагональ матриці, є зоною рівноваги. Над діагоналлю квадрати 4, 5 і 6 розташована зона успіхів, в цій зоні значення чинників позитивні та відбувається формування ліквідних засобів.

Чистий грошовий потік впевнено позитивний, фінансовий ризик мінімально стабільний. Під діагоналлю квадрат 7, 8 і 9, знаходиться дефіцитна зона, в неї спостерігається споживання засобів ліквідності та показники негативні.

Розглядаючи можливі положення ПрАТ «ВФ Україна» на стратегічній матриці передбачаються можливі шляхи та їх зміни.

Квадрат 1. Батько сімейства. Зростання обороту нижче темпів за можливих. Існування резервів. Передбачений перехід в квадрат 4, 2 та 7.

Квадрат 2. Стійка рівновага. Стан компанії - фінансова рівновага. Воно має багато варіантів змін стратегії економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» - положення: квадрати 1, 4, 7, 5, 3, 8.

Квадрат 3. Нестійка рівновага. Стан організації хитається - відсутні власні вільні кошти і залучається сторонній капітал. Ситуація спостерігається після реалізації інвестиційного проекту. Шляхи виходу з ситуації квадрати 8, 2 і 5.



Квадрат 4. Рантьє. Наявність вільних грошових коштів для здійснення проекту за допомогою залучення позикового капіталу. Перехід до квадрату 1, 2, 7.

Квадрат 5. Атака. Це надлишки власних коштів, механізм дозволяє збільшити сегмент ринку підприємства. Перехід до 2 і 6 квадрату.

Квадрат 6. Материнське суспільство. При надлишках ліквідних засобів, компанія може створювати та фінансувати філії та дочірні підрозділи. Перехід в 4 або 5 квадрати.

Квадрат 7. Епізодичний дефіцит. Організований дефіцит ліквідних засобів через неспівпадіння надходження та витрачання засобів. Перехід в 1, 2, 8 квадрати.

Квадрат 8. Дилема. Дефіцит ліквідних активів, вони частково покриваються з врахуванням запозичень. Перехід в 2, 7, 9 квадрати.

Квадрат 9. Криза. Розглядається кризовий стан компанії. Виникла за необхідності зменшення усі інвестиції або зміни у структурі підприємства, та потреба у фінансуванні донорами. Можливість переходу в 8 або 7 квадрати.

Визначення негативних наслідків є комплексною мірою для рішення кризових рішень засновниками підприємства. ПрАТ «ВФ Україна» не має достатньо власних оборотних засобів і знос основних засобів незабаром перейде у критичну межу і підприємство стане з проблемою виживання. Тому, поточне фінансове становище підприємства зберігає в собі фінансові ризики.

Результати фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ВФ Україна» у 2022 р. вийшли позитивними, тому вони потрапляють в область діагоналі – це зона відмови від залучення ресурсів.

Ситуація розглядається для першого квадрату матриці- це стратегічне рішення забезпечення стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» (рис. 3.1).

Регламентоване положення має назву «Батько сімейства». При цьому темп зростання обороту нижче чим можливий але існують резерви - це перехід в квадрати 4, 2 і 7. Підприємство у стадії «гальмування» що до розвитку

економічних показників. Пріоритети розвитку, що забезпечують фінансову стратегію направлені на рівень фінансової безпеки компанії.

	РФД $\ll 0$	РФД $\approx 0$	РФД $\gg 0$
РГД $\gg 0$	Квадрат 1 «Батько сімейства»	Квадрат 4 «Рантьє»	Квадрат 6 «Материнське суспільство»
РГД $\approx 0$	Квадрат 7 «Епізодичний дефіцит»	Квадрат 2 «Стійка рівновага»	Квадрат 5 «Атака»
РГД $\ll 0$	Квадрат 9 «Криза»	Квадрат 8 «Дилема»	Квадрат 3 «Нестійка рівновага»

Рис. 3.1. Матриця стратегії забезпечення стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: запропоновано автором

Для поліпшення фінансового стану ПрАТ «ВФ Україна», особливо необхідно приділити увагу на управління дебіторською і кредиторською заборгованістю. Для виходу організації із квадрата 1 і переходу у другу позицію, наприклад у квадрат 2 це «Стійка рівновага» та у квадрат 4 «Рантьє» можна вжити наступні заходи:

1. Скорочення дебіторської заборгованості. Ця мета реалізується за допомогою необхідних важилей:

- жорсткий контроль стану розрахунків з контрагентами за відстрочені (прострочені) заборгованості;
- орієнтування на більше число клієнтів, для того щоб зменшити ризики несплати декількома покупцями;
- розрахунок співвідношень дебіторської і кредиторської заборгованості, тому що перевищення кредиторської над дебіторською заборгованістю призводить до не платоспроможності компанії;

2. Збільшення власних активів шляхом залучення інвесторів та інвестицій.

3. Зміна структури управління фінансовими потоками, що може змінити ефективність використання грошових коштів.
4. Відновлення основних засобів.
5. Планування своєї діяльності та одержування від неї прибутку
6. Зауважити на збільшенні короткострокових зобов'язань, тому що це може стати однією із причин зниження фінансування та впевненість перед кредиторами і цей факт може привести до того, що може призвести до банкрутства.

Використання матриці допомагає компанії виважено приймати рішення до використання фінансових ресурсів ПрАТ «ВФ Україна». Вони спрямовані на досягнення фінансового стратегічного плану. Запропонована матриця розглядає проблеми цілей та ресурсів що до розвитку компанії. Розглядається динаміка, яка дозволяє формувати стратегію забезпечення стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна», де пріоритетними сферами розвитку є її забезпечення та реалізація за допомогою зміни параметрів функціонування організації.

Показник EVA відображає процеси пошуку напрямків фінансового забезпечення стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна». Коли EVA зростає, власники компанії відчують збільшення капіталу, а якщо темпи зростання падають, то цей факт викликає тривогу у власника. Негативний показник EVA попереджує про пошук шляхів для виправлення ситуації.

Розглянуті показники свідчать, про те що ПрАТ «ВФ Україна» у матриці стратегій займало нижній квадрат з ліво, для якого характерне наявності надлишкових коштів.

Разом із цим, 2022 р характеризується зміною у матриці в лівий верхній квадрат, це характерне помірно не стрімким розвитком компанії, що дає поштовхи підприємству що до нарощування та підтримки темпів зростання за допомогою власних ресурсів.

При забезпеченні фінансового становища розвитку економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» бажаним є перехід до квадрату 4 згідно

стратегії матриці науковців Ж. Франсона та І. Романе, який характеризує зростання обсягів реалізації товарів та послуг.

Виходячи з вищенаведеного аналізу фінансових показників ПрАТ «ВФ Україна» рекомендовано вжити стратегію поступового розвитку. Вона характерна для підприємств де тип стратегії передбачає спрямованість суб'єкта на нарощення обсягів економічної діяльності та зростання прибутковості і покращення основних фінансових та економічних показників й характеристики, забезпечення стабілізації його фінансового стану.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використовувати надлишок коштів для прискореного зростання.</li> <li>2. Реалізація нових проєктів, покупка діючих підприємств.</li> <li>3. Спрямувати надлишок коштів на виплату власникам.</li> </ol>	<p>Створення вартості EVA &gt; 0</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скоротити утримання із прибутку.</li> <li>2. Залучити додатковий капітал: емісія акцій, отримання позик.</li> <li>3. Знизити темп зростання.</li> </ol>
<p>Надлишок грошових коштів <math>g &lt; SGR</math></p>		<p>Дефіцит грошових коштів <math>g &gt; SGR</math></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розподілити частину грошових коштів, решту спрямувати на підвищення рентабельності.</li> <li>2. Переглянути структуру капіталу, домогтися зниження його вартості.</li> <li>3. Якщо вжиті заходи не дають ефекту, вийти з бізнесу.</li> </ol>	<p>Руйнування вартості EVA &lt; 0</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Змінити стратегію, провести реструктуризацію бізнесу.</li> <li>2. Здійснити реінжиніринг всіх бізнес-процесів.</li> <li>3. Якщо вжиті заходи не дають ефекту, вийти з бізнесу.</li> </ol>

Рис. 3.2. Матриця фінансових стратегій і темпів зростання ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: розроблено автором

Фінансові аспекти стратегії забезпечення стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» полягають у:

- визначенні оптимального рівня що до співвідношення залучених та власних коштів для підтримки платоспроможності підприємства у поточному

році;

- зростанні рівня рентабельності реалізації товарів та послуг за допомогою зниження собівартості;
- збільшення обігових коштів .

Впровадженні в діяльності підприємства визначеної стратегії, можна удосконалити та спробувати такі способи:

- обсяги послуг необхідно змінити. Це може бути і збільшення і навпаки, зменшення ;
- інтенсивність рекламування товарів та послуг за допомогою акцій, лотерей та конкурсів, інше;
- гнучкість цінової політики;
- активні продавці товарів та послуг фірми повинно зацікавити подарунками або грошовими бонусами;
- можливість впливати на конкурентів за допомогою місцевих органів влади.

Результат аналізу фінансової стійкості ПрАТ «ВФ Україна» виявив, що стійкість підприємства у 2022 р. була абсолютною величиною, а протягом 2021 року знаходилася у кризовому становище. Водночас, мали місце негативні тенденції, які ведуть до послаблення фінансової стійкості в майбутніх періодах.

Аналіз і управління дебіторською заборгованістю передбачають контроль за оборотністю грошових коштів. Прискорення оборотності активів розглядається в позитивній тенденції. Схема контролю дебіторської заборгованості, визначає в себе де кілька етапів:

Етап 1. Розглядається критична точка дебіторської заборгованості; розрахункові документи, що відносять до заборгованості та перевищує критичний рівень, перевіряються в обов'язковому порядку.

Етап 2. Перевіряються розрахункові документи та здійснюється вибірка.

Етап 3. Перевіряються реальність суми дебіторської заборгованості що до відібраних документах. Застосовуються різні методи, а саме направляються

листи клієнтам з проханням підтвердження реальної суми п в документах.

Ключовою проблемою ПрАТ «ВФ Україна» на теперешній час є проблема дефіциту грошових коштів, а саме високоліквідних активів. Це обумовлено активними комерційними кредитами та відсутністю контролю за наданими кредитами.

Таблиця 3.3

Заходи, що спрямовані на підвищення фінансової стійкості

ПрАТ «ВФ Україна»

Заходи	Напрями
1. Посилення контролю та аналізу дебіторської заборгованості	Розробка ефективної методики надання комерційного кредиту замовникам та інкасації коштів
2. Факторингові операції	Прискорення оборотності та інкасації Дебіторської заборгованості
3. Спонтанне фінансування	Стимулювання замовників до прискорення оплати наданих їм послуг, залучення нових клієнтів
4. Створення резерву сумнівних боргів	Попередження виникнення втрат у зв'язку з виникненням фінансових труднощів у клієнтів
5. Здійснення короткострокових фінансових вкладень за рахунок нерозподіленого прибутку	Отримання додаткового доходу

Джерело: запропоновано автором

На підприємстві є внутрішні резерви і механізми, які дозволяють управляти дебіторською заборгованістю більш ефективно і отримувати додаткові обігові кошти. Для ефективного управління дебіторською заборгованістю, компанії доречно виконувати рекомендації:

- 1) безперервний контроль стану розрахунків з контрагентами та своєчасно готувати позовні заяви до боржників;
- 2) орієнтуватися на більшу кількість покупців товарів та послуг з метою зменшення ризиків несплати замовлень;

3) розглядати відповідність кредиторської і дебіторської заборгованості.

Основні напрямки політики прискорення і підвищення ефективних розрахунків є застосування факторингових операцій і прискореного фінансування [22, 32; 41, 51].

### **Висновки до розділу 3**

Неодмінною складовою стратегії будь-якого підприємства ПрАТ «ВФ Україна» є забезпечення його фінансової стійкості. Зазначена характеристика фінансового стану юридичної особи належить до ключових, які цікавлять інвесторів, постачальників та інших ділових партнерів на ринку, адже вона дає змогу оцінити майбутні фінансові можливості компанії та спрогнозувати її подальший розвиток. Чим вища стабільність компанії, тим меншим є ризик її банкрутства. Окрім того, фінансово стійке підприємство має ряд переваг порівняно з його конкурентами щодо отримання кредитів, залучення інвестицій, відбору кваліфікованого персоналу тощо.

У сучасних мінливих умовах безперервна та прибуткова робота будь-якої компанії неможлива без регулярного здійснення ефективних заходів щодо зміцнення стійкості підприємства на основі попереднього комплексного вивчення показників його господарської діяльності. Кожний суб'єкт господарювання повинен забезпечити належну економічну ресурсну стабільність для стабільного виконання своїх фінансових зобов'язань перед працівниками, діловими партнерами чи державою.

На додаток до вищеописаних прийомів збільшення власного оборотного капіталу може бути досягнуто шляхом зниження обсягу постійних витрат на утримання працівників відділу управління та ремонт основних засобів.

Необхідно проводити чітке групування боржників за тривалістю несплати, оскільки ступінь ризику несплати боргу прямо пропорційна часу її прострочення та кількості боргу. Така перевірка дозволяє виявити в структурі

дебіторської заборгованості слабкі позиції, які безпосередньо впливають на її кінцевий розмір і повинні бути негайно усунені. Для початку ПрАТ «ВФ Україна» має виявити кредиторів з найбільшими залишками та працювати над їх зниженням, оскільки саме ці боржники становлять можливу загрозу для фірми. З точки зору рентабельності і розподілу прибутку, підприємство «ВФ Україна» може використовувати різноманітні гармонійні концепції. З цією метою, з метою підвищення фінансової стійкості оператора, рекомендовано не розподіляти отриманий прибуток між акціонерами до покращення фінансової ситуації, а повністю його капіталізувати, щоб зменшити фінансову залежність ПрАТ «ВФ Україна» від позикових джерел фінансування.

Беручи до уваги висновки, зроблені в попередньому аналітичному розділі, також можна обговорити значення доходу, отриманого ПрАТ «ВФ Україна» під час своєї діяльності, оскільки на основі цього можна визначити потенціал компанії для задоволення своїх поточних потреб і перспектив.

Дослідження процесу удосконалення інструментарію управління підприємства з метою забезпечення стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» дозволяє зробити наступні висновки.

1. Стратегічне управління стійкістю економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» повинно враховувати не тільки цілі фінансового менеджменту та тип фінансової політики, а й види стійкості, який характерний для підприємства на даний момент часу. До напрямів забезпечення стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» інструментами тактичного фінансового менеджменту відносять вибір цільової структури фінансування оборотних коштів, встановлення принципів оптимізації політики управління витратами (обґрунтованості, мінімізації, планування), який дозволяє уточнити заходи щодо досягнення цільової фінансової стійкості підприємств.

2. Визначення положення підприємства за допомогою матриці фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романа та матриці фінансових стратегій, що формується на основі EVA та внутрішнього і сталого темпів зростання економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» визначено, що можна



рекомендувати стратегію поступового розвитку. Фінансовий аспект такої стратегії полягає у визначенні оптимального рівня співвідношення залучених і власних коштів, зростанні рівня рентабельності продукції за рахунок зниження її собівартості, більшення обіговості обігових коштів тощо. Крім того, в роботі запропоновано поповнення власних оборотних коштів шляхом зменшення дебіторської заборгованості за продукцію через використання факторингу та спонтанного фінансування. Метод спонтанного фінансування рекомендовано застосувати до клієнтів з порівняно невеликою дебіторською заборгованістю. Це також буде для економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» одним із способів залучення клієнтів для роботи на постійній основі.

## ВИСНОВКИ

В розділі були розглянуті найважливіші теоретичні основи забезпечення стійкості підприємства. Дослідження теоретичного обґрунтування поняття «стійкість економічної діяльності», під яким варто розуміти – здатність підприємства забезпечувати стан рівноваги за допомогою раціонального використання усіх видів ресурсів, в умовах дії дестабілізуючих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аналіз наукових робіт розкрив розглянуті види стійкості підприємства : фінансової; ринкової; технологічної; кадрової; організаційної стійкості; економічної; підприємницької структур та стратегічної. Невизначеність детермінантів зовнішнього і внутрішнього середовищ стійкості негативно впливають на діяльність суб'єкта господарювання і ці події спричиняють відсутність забезпечення що до відповідного рівня стійкості компанії. Позитивні показники стійкості підприємства є підґрунтям для позитивного функціонування організації та методичного і поступового зростання економічного потенціалу.

Сформовані детермінанти стійкості фінансово- економічної діяльності компанії направлені на зростання стійкості економічної діяльності та створення умов для ефективних, запланованих дій. Рівень комплексного впливу залежить від стійкості економічної діяльності компанії та галузі господарювання підприємства, і від економічного розвитку України та обраної внутрішньої та зовнішньої політики і інших соціальних, політичних і економічних факторів.

Аналіз наукової літератури дозволив виявити тенденції щодо використання окремих аспектів стійкості підприємства стосовно оцінювання успішності його роботи.

Розраховуючи відносні показники а саме коефіцієнт стійкості підприємство отримує уявлення про фінансовий стан компанії. Слід приділяти увагу порівнянню показників нормативного та середньогалузевого значення, та

оцінювати їх динаміки.

Підсумковий етап оцінки здійснює детальний аналіз отриманих висновків що до поточного стану, який і забезпечує стійкість економічної діяльності організації при врахуванні рейтингової оцінки. Різниця у рівні критичних оцінок, яка складається з відхилень у фактичних значень, визивають складнощі що до оцінки стійкості економічної діяльності компанії.

Отже, слід розробити систему граничних значень обраних показників, за якими буде здійснюватися рейтингова оцінка з метою віднесення їх до того чи іншого рівня забезпечення стійкості економічної діяльності підприємства.

Vodafone (ПРАТ «ВФ Україна»), одна з найбільших телекомунікаційних компаній у світі, пропонує свої послуги в 25 країнах, має партнерські відносини з операторами в 44 країнах і пропонує послуги фіксованого Інтернету на 19 ринках. Організаційну структуру «ВФ Україна» відрізняє продуктивне поєднання централізації та децентралізації, простота та прозорість системи управління, ієрархічний розподіл обов'язків, стійкі вертикальні та горизонтальні зв'язки, делегування повноважень та інші фактори, що сприяють ефективному формуванню важливих управлінських рішень.

Проаналізовано структуру балансу ПрАТ «ВФ Україна», тобто активи та джерела їх формування, а також основні тенденції динаміки основних статей цього балансу, щоб визначити, чи раціонально організовано фінансову діяльність ВФ Україна, як компанія може покращити управління фінансовими ресурсами та як ефективно розподілити матеріальні та фінансові ресурси.

Зменшення вартості необоротних активів у 2021-2022 роках майже на 1,5% та 5% відповідно свідчить про реалізацію або списання корпорацією частини основних засобів (зменшення на 0,51% та 3,31% відповідно, протягом цього часу). Це явище також відображає фізичний знос основних промислових активів, тобто амортизацію.

Довгострокові зобов'язання зменшилися на 1,967 млн грн у 2020 році та на 1,461 млн грн у 2022 році. Таке зменшення могло бути пов'язано з погашенням компанією довгострокової кредиторської заборгованості перед

банками, а також іншої довгострокової фінансової заборгованості та відстрочених податкових зобов'язань.

Відбулося сприяння підвищенню стійкості компанії. Короткострокові зобов'язання з 2020 по 2022 рік майже не змінювалися, коливаючись у межах 6-7 млн грн і змінюючись у середньому лише на 15%.

Аналіз коефіцієнтів стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» показав, що :

- коефіцієнт автономії зменшується, це викликає ризики фінансових проблем у подальших періодах та вказує на збільшення фінансової залежності від зовнішніх кредиторів;

- коефіцієнт фінансової залежності характеризується залежністю організації від сторонніх інвесторів та кредиторів і коли зростає динаміка, це означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, тобто підприємство втрачає незалежність та в свою чергу це призведе до зниження рівня фінансової стійкості.

- коефіцієнт маневреності власного капіталу є від'ємним і це означає що кошти залучені на довгостроковий період та спрямовані на фінансування та відновлення необоротних активів. Товариство не може вільно маневрувати спрямованими коштами;

- як що коефіцієнт структури покриття у довгострокових вкладеннях зростає пропорційно у динаміці, це призведе до посилення залежності компанії від зовнішніх інвесторів розглядаючи довгострокову перспективу.

- коефіцієнт довгострокового залучення коштів має зростання у динаміці, і це свідчить про те, що з позиції довгострокової перспективи суб'єкт залежить від зовнішніх факторів, та його фінансові можливості знижуються. Тому, керівнику товариства необхідно прийняти координальні міри та вжити заходи для поліпшення фінансової стійкості.

Неодмінною складовою стратегії будь-якого підприємства ПрАТ «ВФ Україна» є забезпечення його фінансової стійкості. Зазначена характеристика фінансового стану юридичної особи належить до ключових, які цікавлять

інвесторів, постачальників та інших ділових партнерів на ринку, адже вона дає змогу оцінити майбутні фінансові можливості компанії та спрогнозувати її подальший розвиток. Чим вища стабільність компанії, тим меншим є ризик її банкрутства. Окрім того, фінансово стійке підприємство має ряд переваг порівняно з його конкурентами щодо отримання кредитів, залучення інвестицій, відбору кваліфікованого персоналу тощо.

Під час аналізу у другому розділі цього дослідження виявлено певні тенденції діяльності підприємства, які негативно впливають на його розвиток та підтримку фінансової стійкості: зменшення власних оборотних коштів, низька платоспроможність, висока частка дебіторської заборгованості, значна залежність від позикові кошти.

Як зазначалося раніше, перевищення необоротних активів над власним капіталом та зменшення вартості власних оборотних активів є цілком нормальним явищем для операторів зв'язку; однак деякі дії для підтримки цих показників все ж необхідно зробити. Оскільки ПАТ «ВФ Україна» не вистачає оборотного капіталу, необхідно запропонувати такі стратегії, щоб сприяти підвищенню значення цього показника.

У сучасних мінливих умовах безперервна та прибуткова робота будь-якої компанії неможлива без регулярного здійснення ефективних заходів щодо зміцнення стійкості підприємства на основі попереднього комплексного вивчення показників його господарської діяльності. Кожний суб'єкт господарювання повинен забезпечити належну економічну ресурсну стабільність для стабільного виконання своїх фінансових зобов'язань перед працівниками, діловими партнерами чи державою.

На додаток до вищеописаних прийомів збільшення власного оборотного капіталу може бути досягнуто шляхом зниження обсягу постійних витрат на утримання працівників відділу управління та ремонт основних засобів.

Необхідно проводити чітке групування боржників за тривалістю несплати, оскільки ступінь ризику несплати боргу прямо пропорційна часу її прострочення та кількості боргу. Така перевірка дозволяє виявити в структурі

дебіторської заборгованості слабкі позиції, які безпосередньо впливають на її кінцевий розмір і повинні бути негайно усунені. Для початку ПрАТ «ВФ Україна» має виявити кредиторів з найбільшими залишками та працювати над їх зниженням, оскільки саме ці боржники становлять можливу загрозу для фірми. З точки зору рентабельності і розподілу прибутку, підприємство «ВФ Україна» може використовувати різноманітні гармонійні концепції. З цією метою, з метою підвищення фінансової стійкості оператора, рекомендовано не розподіляти отриманий прибуток між акціонерами до покращення фінансової ситуації, а повністю його капіталізувати, щоб зменшити фінансову залежність ПрАТ «ВФ Україна» від позикових джерел фінансування.

Беручи до уваги висновки, зроблені в попередньому аналітичному розділі, також можна обговорити значення доходу, отриманого ПрАТ «ВФ Україна» під час своєї діяльності, оскільки на основі цього можна визначити потенціал компанії для задоволення своїх поточних потреб і перспектив.

Дослідження процесу удосконалення інструментарію управління підприємства з метою забезпечення стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» дозволяє встановити основні напрями стратегічного управління. Стратегічне управління стійкістю економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» повинно враховувати не тільки цілі фінансового менеджменту та тип фінансової політики, а й види стійкості, який характерний для підприємства на даний момент часу. До напрямів забезпечення стійкості економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» інструментами тактичного фінансового менеджменту відносять вибір цільової структури фінансування оборотних коштів, встановлення принципів оптимізації політики управління витратами (обґрунтованості, мінімізації, планування), який дозволяє уточнити заходи щодо досягнення цільової фінансової стійкості підприємств.

Визначення положення підприємства за допомогою матриці фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романа та матриці фінансових стратегій, що формується на основі EVA та внутрішнього і сталого темпів зростання економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» визначено, що можна

рекомендувати стратегію поступового розвитку. Фінансовий аспект такої стратегії полягає у визначенні оптимального рівня співвідношення залучених і власних коштів, зростанні рівня рентабельності продукції за рахунок зниження її собівартості, більшення обіговості обігових коштів тощо. Крім того, в роботі запропоновано поповнення власних оборотних коштів шляхом зменшення дебіторської заборгованості за продукцію через використання факторингу та спонтанного фінансування. Метод спонтанного фінансування рекомендовано застосувати до клієнтів з порівняно невеликою дебіторською заборгованістю. Це також буде для економічної діяльності ПрАТ «ВФ Україна» одним із способів залучення клієнтів для роботи на постійній основі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Городинська Д. М. Управління економічною стійкістю підприємств : монографія. Київ : Європейський університет, 2011. 229 с.
2. Малярець Л. М., Смолякова О. М. Оптимізація значень показників економічної стійкості підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1 (220). С. 11-23.
3. Андрійчук В.Г. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективності виробництва. *Економіка АПК*. 2018. № 5. С. 52 – 63.
4. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 328 с
5. Барановська О.М. Аналіз фінансового стану як інструмент запобігання кризі та виведення підприємства з неї. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vrabria/2018\\_12/stat/UDK%20334.htm.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vrabria/2018_12/stat/UDK%20334.htm.pdf)
6. Варналій З.С. *Проблеми забезпечення фінансової стійкості суб'єктів малого та середнього бізнесу*. URL : [www.ya.org.ua/brochure/2009/001/000.htm](http://www.ya.org.ua/brochure/2009/001/000.htm).
7. Гайдар С. М. Коефіцієнтний підхід до оцінки фінансової стійкості підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип.27. С. 443-449.
  - а. Геращенко І.О. Напрямки підвищення ефективності управління фінансовою стійкістю на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. № 20(1966). С. 65–68.
  - б. Гонта О., Кальченко О. Фінансове планування на підприємствах реального сектору економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 4(12). С. 128–133.
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV: станом на 08.12.2016 р. Законодавство України. URL:



<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

9. Доля В.В., Косарева І.П. Фінансове планування та прогнозування як основа фінансової стійкості підприємства. *Гроші, фінанси і кредит*. 2019. Випуск 3(14). с. 382-386.

10. Забродський М.С. Теорія фінансової стійкості підприємства : монографія / М.С. Заюкова. Вінниця : Вид-во «Універсум», 2009. 155 с.

11. Костирко Л.А. Діагностика фінансово-економічної стійкості підприємства: Монографія . 2018. 336 с.

12. Кужелюк А.В., Маркус О.В. Економіко-математичне моделювання як інструмент прогнозування фінансової стійкості підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. С. 681-684

13. Панасюк М.А., Бойко О.О. Фінансове планування діяльності сучасного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 2. С. 318– 322.

14. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2017. 136 с.

15. Рибак О.М., Комісарова П.О. Стратегія фінансової стійкості в умовах посткризових явищ. URL: <http://www.rnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/.../2519>

16. Тищенко О.М. Норік Л.О. Моделювання оцінки та прогнозування фінансової стійкості підприємства. URL: [http://vlp.com.ua/files/59\\_2.pdf](http://vlp.com.ua/files/59_2.pdf).

17. Федорук О.В. Особливості та проблеми розробки методичних підходів щодо діагностики імовірності банкрутства підприємств. – URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2011\\_1/126.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_1/126.pdf).

18. Щербань О.Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 6(46). С. 530–534.

19. Малярець Л. М., Сабадаш Л. О. Оцінювання економічної стійкості промислового підприємства в сучасних умовах. *Вісник Одеського національного університету*. 2019. Том. 24. Випуск 3 (76). С. 113-119.

20. Seung Hwan Kim. Cost-Volume-Profit Analysis for a Multi-Product Company: Micro Approach Dr. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*. 2015, Vol. 5, No. 1 DOI: <https://doi.org/10.5296/ijafr.v5i1.6832>

21. Клементьєва О., Золотарьова О. Операційний аналіз на підприємствах ресторанного господарства. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9. С. 227-232.

22. Одінцева Т.М., Невмержицька О. В., Чаус І. В. CVP-аналіз як інструмент управління фінансовими результатами підприємства . *Фінансовий простір*. 2013. № 1. С. 90-95.

23. Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. Фінансовий контролінг: навч. посіб. К : КНЕУ. 2013. 407 с.

24. Kupriienko, A. V. Controlling Concept Development in the Context of Formation of Accounting Provision. *Modern Economics*. 2018. 12. 126-132. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-19)

25. Барішевська І. В., Гринчук Ю. В., Аналіз фінансової стійкості на основі альтернативних рішень управління витратами. *Modern Economics*. 2019. № 17(2019). С. 20-25. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-04).

26. Дробязко С.І. Основні характерні риси сучасних методів управління витратами. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1(5). Т. 2. С. 107–114. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef\\_2012\\_1%282%29\\_\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2012_1%282%29__18)

27. Яцкевич І.В. Методи управління витратами на підприємствах галузі зв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 1. С. 60–62. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_1/zmist.files/\\_14.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_14.pdf).

28. Палка І.М. Особливості управління витратами на підприємствах: вітчизняний та закордонний досвід. *Економічний простір*. 2012. № 67. С. 264–269. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2012\\_67\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2012_67_33)

29. Бондаренко, А. Ф., Гордієнко В. П., Дутченко О. О. Фактори конкурентоспроможності на ринку операторів мобільного зв'язку. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2019. № 2. С. 56-62.

30. Старинець О. Г. Методи фінансового аналізу діяльності підприємств у системі антикризового управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. 17(2). С. 87-91. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/22363>

31. Галушак М. П., Галушак О. Я., Кужда Т. І. Прогнозування соціальноекономічних процесів: навч. посіб. Тернопіль. 2021. 160 с.

32. Мірко Н. В. Методи дослідження фінансового аналізу (стану) суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6, Т.3. С. 268-272.

33. Офіційний сайт оператора Vodafone Україна. URL: <https://www.vodafone.ua/>

34. Річна інформація емітента цінних паперів за 2021 рік. Vodafone Україна. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/konsolidovana-finansova-zvitnist-conso-vf-ukraine-ukr-2021-210422-with-add-forms-signed.pdf>

35. Калишенко В. О., Москалець К. М. Огляд та узагальнення методичних підходів до оцінки фінансової стійкості підприємства. URL: <http://intkonf.org/kalishenko-vo-moskalets-km-oglyad-ta-uzagalnennnyametodichnih-pidhodiv-do-otsinki-finansovoyi-stiykosti-pidprien>

36. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776>

а. Бедринець М.Д., Довгань Л.П. Фінанси підприємств : навч. посіб. / Київ: Центр учбової літератури, 2018. 292 с.

37. Білик М.Д. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / К.: КНЕУ, 2016. 592 с.

38. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.

39. Кондратенко Н. О., Великих К. О. Фінансовий аналіз : конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 166 с.

40. Голеско І.О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства.

Економіка транспортного комплексу. 2017. Вип. 30. С. 49-57.

41. Кириченко С. О. Сучасний фінансовий стан підприємства та перспективи його розвитку. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2015. Вип. 16. С. 261-265.

42. Ковальчук Н. О. Фінансова стійкість вітчизняних підприємств як передумова їх стабільного функціонування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. В. 11. С. 368-371.

43. Косарева І. П. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Вип. 4. С. 678-682.

44. Токарев О.М., Гук О.В. Фінансова стійкість підприємств як передумова його інноваційного розвитку. *Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць*. Київ, 2018. С. 284-291.

45. Абрамова І. М. Методи та фактори управління фінансовою стійкістю підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 12. С. 146-150.

46. Вахович І. М., Олександренко І. В. Теоретичні підходи до визначення фінансової стабільності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 19-25.

47. Замкевич Б. М. Оцінювання і прогноз фінансової стійкості підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6. С. 127-130.

48. Кальченко О. Теоретичні аспекти формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2. С. 320-326.

49. Кучеренко К. В. Фінансова стійкість як чинник та індикатор економічної безпеки промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 7(2). С. 44-46.

50. Марченко Н. А., Деркач А. О. Напрямки підвищення фінансової стійкості промислових підприємств. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління*. 2016. № 1. С. 92-97.

51. Рачинський О. В. Дефініція наукових поглядів щодо поняття «фінансова стійкість підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 226-229.

52. Скаковська С. С., Заблюк Ю. В. Фінансова стійкість підприємства та її забезпечення. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2017. Вип. 1. С. 72-79.

53. Стригуль Л. С. Теоретико-методичне забезпечення визначення фінансової стійкості підприємств різних організаційно-правових форм в умовах мінливого середовища. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 6. С. 64-67.

54. Кравченко М.О., Леонтовська М.А. Підходи до оцінювання фінансової стійкості інноваційно-активних підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/274831>

55. Болгов В.С., Витяганець І.М. Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності як важлива ціль внутрішньофірмового бюджетування. *Економіка і організація управління*. 2021. Вип. 1 (41). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10815>

56. Kornyliuk, A., Ivashchenko, A., Polishchuk, Y., Tereshchenko, O. Onikiienko, S. Government Early Policy Responses on Covid-19 Challenges in Central and Eastern Europe: SME Support. *Acta Innovations*. 2022. (42).pp. 50–58

57. Іващенко А. І. Розвиток малого та середнього бізнесу: національний та регіональний аспекти : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2020. С. 324. URL: <http://ir.stu.cn.ua/jspui/handle/123456789/20845>

58. Островська О. А., Юркевич О.М. Емпірика діагностики кризового стану в корпоративних фінансах: нові підходи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №7-8 (266-267). С. 33–40.

59. Хома І., Панчак М.-І. Шляхи вирішення проблем ліквідності та платоспроможності малих вітчизняних підприємств. *Економічні науки*. 2023. №184.

60. Костенко, Ю., Короленко, О., Гузь, М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>

61. Леонова, Б., Островська, О., & Круш, В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-65>

62. Нікольчук Ю., Небжицький Б., Савчук О. Фінансова стійкість як індикатор ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №1. С. 220–225.