

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА**
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра економіки та маркетингу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

другий (магістерський)

(освітній рівень)

на тему: **«Аналітична оцінка економічної стійкості
підприємства в кризових умовах»**

Виконав: здобувач 2 курсу, групи М ЕкАналіт 2024-1з
спеціальності 051 «Економіка»
(шифр та назва)

Альона ОКСЕНИЧ

Керівник

Микола ПАН

Харків - 2026 рік

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Факультет ННІЕІМ
Кафедра Економіки та маркетингу
Рівень вищої освіти (другий) магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
ОП – Економічна аналітика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
проф., канд.екон.наук
Наталя МАТВЄЄВА
«02» березня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ (МАГІСТЕРСЬКУ) РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Оксенич Альоні Сергіївні
(прізвище, ім'я та по батькові)

1 Тема роботи	Аналітична оцінка економічної стійкості підприємства в кризових умовах
керівник роботи	Пан Микола Павлович, канд. техн. наук, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від «02» березня 2026 року № 199-03	
2 Строк подання роботи здобувачем	<u>19.06.2026 р.</u>
3 Вихідні дані до роботи:	Фінансова і статистична звітність підприємства. Нормативно-правова база здійснення господарської діяльності в Україні. Теоретичні та практичні розробки провідних фахівців у галузі економічного аналізу й економіки підприємства.
4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):	Вступ Розділ 1 Теоретичні аспекти оцінки економічної стійкості підприємства в кризових умовах Розділ 2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київстар» Розділ 3 Розробка рекомендацій щодо аналітичного забезпечення економічної стійкості ПрАТ «Київстар» в кризових умовах Висновки Список використаних джерел Перелік графічного матеріалу
5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):	1. Структурна схема кваліфікаційної (магістерської) роботи. 2. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київстар». 3. Фінансові показники. 4. Основні наукові підходи щодо визначення поняття «економічна стійкість підприємства». 5. Оцінка ймовірності банкрутства ПрАТ «Київстар» (вітчизняні моделі прогнозування). 6. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства (зарубіжні моделі прогнозування). 7. Узагальнені результати діагностики ймовірності банкрутства ПрАТ «Київстар». 8. Розробка заходів щодо підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства. 9. Оцінка економічної ефективності впливу маркетингових комунікацій на зміну ключових показників економічної стійкості ПрАТ «Київстар». 10. Апробація результатів.

6 Дата видачі завдання «02» березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної (магістерської) роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розробка плану роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою	02.03.26 – 04.03.26	
2	Написання теоретико-методичної частини кваліфікаційної (магістерської) роботи	04.03.26 – 24.03.26	
3	Написання розрахунково-аналітичної частини кваліфікаційної (магістерської) роботи	25.03.26 – 21.04.26	
4	Написання рекомендаційної частини кваліфікаційної (магістерської) роботи	22.04.26 – 14.05.26	
5	Оформлення пояснювальної записки, перевірка роботи на наявність текстових збігів	15.05.26 – 22.05.26	
6	Проходження нормаконтролю	23.05.26-01.06.26	
7	Попередній захист і отримання рецензії	02.06.26 – 19.06.26	
8	Захист кваліфікаційної (магістерської) роботи	24.06.26	

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна (магістерська) робота містить: 78 сторінок, 34 таблиці, 6 рисунків, 40 джерел літератури.

ТЕМА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (МАГІСТЕРСЬКОЇ) РОБОТИ: Аналітична оцінка економічної стійкості підприємства в кризових умовах.

ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ: процеси аналітичної оцінки економічної стійкості підприємства.

ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ: теоретичні та практичні аспекти управління економічною стійкістю підприємств в кризових умовах.

МЕТА РОБОТИ: розробка практичних рекомендацій щодо аналітичної оцінки економічної стійкості ПрАТ «Київстар» в умовах кризової економіки.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: теоретичного узагальнення та аналізу, порівняльний аналіз, системний підхід, графічний метод, метод експертних оцінок.

НАУКОВА НОВИЗНА ДОСЛІДЖЕННЯ: полягає у розробці методичних положень та аналітичних інструментів щодо підвищення економічної стійкості підприємства в кризових умовах.

РІК ВИКОНАННЯ: 2026

РІК ЗАХИСТУ: 2026

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПРАТ «КИЇВСТАР», РЯДИ ДИНАМІКИ, ФІНАНСОВИЙ СТАН, ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ, ЛІКВІДНІСТЬ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ, ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА, МЕТОДИ ОЦІНКИ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА, КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ.

ANNOTATION

The qualification (master's) thesis contains: 78 pages, 34 tables, 6 figures, 40 references.

TOPIC OF THE QUALIFICATION (MASTER'S) THESIS: Analytical assessment of the economic stability of the enterprise in crisis conditions.

OBJECT OF THE STUDY: processes of analytical assessment of the economic sustainability of an enterprise.

SUBJECT OF THE STUDY: theoretical and practical aspects of managing the economic stability of enterprises in crisis conditions.

PURPOSE OF THE THESIS: development of practical recommendations for analytical assessment of the economic sustainability of PJSC «Kyivstar» in the context of a crisis economy.

RESEARCH METHODS: theoretical generalization and analysis, comparative analysis, system approach, graphic method, expert evaluation method.

SCIENTIFIC NOVELTY OF THE STUDY: consists in developing methodological provisions and analytical tools to increase the economic stability of the enterprise in crisis conditions.

YEAR OF COMPLETION: 2026

YEAR OF DEFENSE: 2026

KEYWORDS: PJSC "KYIVSTAR", DYNAMICS SERIES, FINANCIAL CONDITION, ECONOMIC STABILITY, LIQUIDITY AND SOLIDABILITY, ANALYTICAL TOOLS, BANKRUPTCY FORECASTING, METHODS FOR ASSESSING THE PROBABILITY OF BANKRUPTCY, MARKETING COMMUNICATIONS COMPLEX, PROFITABILITY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	10
1.1 Сутність та особливості визначення економічної стійкості підприємства...10	
1.2 Особливості методики оцінки економічної стійкості підприємства.....19	
1.3 Аналіз чинників економічної стійкості підприємства.....24	
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР».....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....29	
2.2 Аналіз виробничого та кадрового потенціалу підприємства.....33	
2.3 Аналіз фінансових показників.....42	
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР» В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	50
3.1 Оцінка ймовірності банкрутства в аналізі економічної стійкості підприємства.....50	
3.2 Розробка заходів щодо підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства.....60	
3.3 Оцінка економічної ефективності впливу маркетингових комунікацій на зміну ключових показників економічної стійкості підприємства.....65	
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ.....	78

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання фінансовий аналіз діяльності підприємства є невід'ємною частиною його управління. Ринковий досвід показує, що без комплексного та всебічного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємство не може ефективно функціонувати, даний аспект управління підприємством набуває все більшого значення. Тому особливо важливо розробляти та застосовувати гнучкі методологічні підходи щодо оцінки фінансового стану підприємства з урахуванням невизначеності зовнішнього середовища. Так сучасне економічне середовище все більше підкреслює необхідність для підприємств зміцнення своєї фінансової стійкості, що передбачає фінансову незалежність від зовнішніх позикових джерел, здатність управляти фінансовими ресурсами та наявність достатнього капіталу для підтримки ключових операцій.

Звернемо увагу на те, що економічну стійкість підприємства сучасна наука визначає як стан його діяльності, коли при будь-яких збуреннях зовнішнього і внутрішнього середовища параметри економічних показників підприємства мало відхиляються від своїх базових початкових значень. Крім того, економічна стійкість залежить як від зовнішніх, і від внутрішніх чинників. Як правило, зовнішні чинники формує макроекономічне середовище і вплинути на них за допомогою управлінських рішень підприємства практично неможливо, а внутрішні чинники включають зазвичай три основних складових виробництво, фінанси та управління. У кваліфікаційній роботі найбільша увага приділяється фінансовим чинникам, які впливають на економічну стійкість підприємства в цілому.

Таким чином, *актуальність теми* кваліфікаційної роботи визначається потребами та вимогами підприємств в управлінні економічною стійкістю в кризових умовах. Крім того, актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що в сучасних умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та ринкових тенденцій, що швидко змінюються, аналіз

фінансово-господарської діяльності підприємства набуває особливої значущості. Відповідно ефективне управління підприємством неможливе без регулярної оцінки його фінансового стану, рентабельності, ліквідності та стійкості.

Метою магістерської роботи є розробка практичних рекомендацій щодо оцінки економічної стійкості ПрАТ «Київстар» в умовах кризової економіки. У відповідності до поставленої мети в роботі поставлено наступні завдання:

- досліджено сутність та особливості визначення економічної стійкості підприємства;
- проведено порівняльний аналіз понять «сталий розвиток», «економічна безпека» та «економічна стійкість підприємства»;
- обґрунтовано особливості методики оцінки економічної стійкості підприємства;
- проведено аналіз чинників економічної стійкості підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Київстар» за 2022-2024 рр.;
- провести оцінку ймовірності банкрутства в контексті аналізу економічної стійкості підприємства;
- розробити першочергові рекомендації щодо підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства;
- провести оцінку ефективності рекомендацій щодо впливу маркетингових комунікацій на зміну ключових показників економічної стійкості ПрАТ «Київстар».

Об'єктом дослідження магістерської роботи є процеси аналітичної оцінки економічної стійкості підприємства. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління економічною стійкістю підприємств в кризових умовах. Дослідження проводилися з використанням загальнонаукових методів – системного підходу, аналізу та синтезу, графічного методу та статистичних методів, порівняльного аналізу та методу експертних оцінок.

Теоретичною основою магістерської роботи послужили нормативно-законодавчі документи, наукові та навчальні матеріали, Інтернет-джерела, бухгалтерська (фінансова) звітність ПрАТ «Київстар». *Практична значимість дослідження* полягає в тому, що пропозиції, зроблені під час роботи, можна використовувати для вирішення проблем у частині підвищення економічної стійкості ПрАТ «Київстар».

Наукова новизна результатів дослідження полягає у розробці методичних положень та аналітичних інструментів щодо підвищення економічної стійкості підприємства в кризових умовах.

Апробація результатів магістерської роботи:

- Оксеніч А.С., Попова А.В. Аналітичні підходи до оцінювання сталого розвитку та економічної стійкості підприємств у кризових умовах. Економічні перспективи: Збірник студентських наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Х.: 2026. №18 (том №1). С. 87-90;

- Оксеніч А.С. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності на підприємстві. Матеріали 88-ї Міжнародної наукової конференції студентів Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Х.: 2026.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1 Сутність та особливості визначення економічної стійкості підприємства

Важливість дослідження питань стійкості підприємств впливає з виникнення періодичних криз у розвитку економічних систем, наслідки яких важко передбачити. Наразі вивчення питань управління економічною стійкістю підприємств розглядається поза рамками кризового менеджменту, оскільки воно почало сприйматися як додатковий чинник підвищення ефективності виробництва, коли традиційні чинники накладають деякі об'єктивні обмеження на зростання. Зазначимо, що спочатку поняття «стійкість» використовувалося переважно в природничих науках і означало «здатність системи підтримувати або відновлювати рівновагу (а також повертатися до нового стану)», а збільшена ймовірність економічних криз через динамізм суспільного розвитку призвела до необхідності застосування даного поняття до економічних систем.

Загалом поняття стійкості підприємства в економічній теорії вперше з'явилося у другій половині XIX століття та першій чверті XX століття в країнах Західної Європи, коли в цих країнах почали швидко розвиватися капіталістичні відносини в сільському господарстві. Однак, незважаючи на більш ніж столітню історію, концепція економічної стійкості продовжує розвиватися як в Україні, так і за кордоном [2, с. 20].

На основі огляду літератури можна відзначити наступні підходи щодо визначення категорії економічної стійкості підприємства:

- економічна стійкість підприємств як фінансова стійкість. Представники даного підходу: Беліменко О.І., Блакита Г.В. [2], Домбровська С.О., Горбаченко М.Д. [10] відзначають, що економічна стійкість підприємства – це фінансовий стан підприємства, який забезпечує виконання всіх його зобов'язань

перед працівниками, іншими організаціями та державою за нормальних умов діяльності з адекватним доходом та відповідності доходів і витрат.

На нашу думку, фінансова стійкість є однією з найважливіших складових економічної стійкості підприємства, але являє собою лише один аспект стійкого розвитку підприємства. У рамках даного підходу самофінансування поточної діяльності підприємства є найважливішим питанням і забезпечує його успішну діяльність. Однак ми вважаємо, що стійкість підприємства пов'язана не лише з фінансовою стійкістю.

- економічна стійкість підприємства, як стабільність та надійність його фінансово-господарської діяльності; рівноважний стан підприємства як соціально-економічної системи. Представники даного підходу: Костенко Ю.О., Ковтун В.О., Гірман Л.М. розуміють під економічною стійкістю підприємства стан динамічного розвитку підприємства, за якого його соціально-економічні параметри підтримують стан економічної рівноваги, незважаючи на різні обурення у зовнішньому та внутрішньому середовищі [17]. На нашу думку, даний підхід є точнішим за перший, оскільки враховує всю фінансово-господарську діяльність підприємства. Однак його прихильники іноді ототожнюють категорії «економічна стійкість» та «економічна рівність», що є абсолютно неправильним.

- економічна стійкість підприємства як здатність підтримувати існуючі умови праці, адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх змін; здатність підтримувати діяльність та розвиток. Представники даного підходу: Лукашенко А.О. [21], Ястремська О.М. [39] наголошують на тому, що економічна стійкість підприємства – це здатність підприємства відновлювати свій початковий стан або відновлювати рівновагу після порушення у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Тобто розглядаючи економічну стійкість підприємства з точки зору теорії систем, визначають її як здатність підприємства відновлювати рівновагу після припинення дії обурень. Вважаємо, що дана перспектива відображає сутність відмінностей між економічною стійкістю підприємства та іншими пов'язаними з нею економічними

категоріями: на відміну від стійкого розвитку, вона не є процесом, і на відміну від економічної рівноваги - вона не є станом. Однак, на нашу думку, даний підхід має слабку сторону: незрозуміло, що визначає операційну спроможність підприємства до розвитку; його фінансово-господарська діяльність відсувається на другий план.

- економічна стійкість підприємства як підтримка визначеного рівня якісних та кількісних характеристик, що забезпечує прибутковість за рахунок ефективного використання його ресурсів. Представниками даного підходу є: Савчук В.С. [28], які вважають, що економічна стійкість підприємства – це процес забезпечення прибуткової та комерційної діяльності підприємства шляхом підвищення ефективності використання та управління ресурсами, стабілізації фінансового становища, а також зростання соціальних та фінансових можливостей підприємства в умовах зовнішнього середовища, що динамічно розвивається. Важливо зазначити, що даний підхід, на відміну від попередніх підходів, визначає умови, що визначають економічну стійкість підприємства. На нашу думку, недоліком даного підходу є те, що прибутковість та операційна ефективність підприємства є пріоритетними, а здатність адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх змін є другорядними.

В сучасних умовах господарювання ведеться все більше робіт над значенням терміну «економічна стійкість». Так ряд науковців, зокрема Вінницька О.А., Чвертко Л.А., Корнієнко Т.О. [6] та ін. роблять висновок, що економічна стійкість залежить від впливу ринкових умов та впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Довбня С.Б., Разганяєва Т.М. [9], трактують сутність економічної стійкості виходячи із відтворювального підходу. Домбровська С.О., Горбаченко М.Д. [10] пов'язує економічну стійкість з наявністю інноваційного потенціалу, а Дьяків І.М. [11] досліджує економічну стійкість з точки зору інноваційно-логістичного підходу. Деякі з визначень також розглядають різні підходи до значення терміну «економічна стійкість». Наприклад, Ізюмська В.А. [15] розглядає взаємозв'язок між економічною стійкістю з фінансовою стійкістю та впливом чинників зовнішнього

середовища. Огляд ключових підходів щодо визначення поняття «економічна стійкість підприємства» різними науковцями представимо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи щодо визначення поняття «економічна стійкість підприємства»

Автор	Визначення
1	2
<i>Відтворювальний підхід</i>	
Беліменко О.І., Блакита Г.В. [2]	Економічно стійкими є підприємства, які в умовах невизначеності, нестабільності ринку у найбільшій мірі забезпечують сучасне підприємство відтворювальною діяльністю
Білецька К.С. [3]	Діяльність підприємства буде економічно стійкою, якщо система відповідає сформованому результуючому вектору цілей, а можливі несприятливі ситуації нейтралізуються адекватним відгуком системи за рахунок створених нею запасів та резервів
<i>Аналогія з поняттям «фінансова стійкість»</i>	
Боковець В.В., Давидюк Л.П. [4]	Економічна стійкість – це стабільність отримання підприємством доходів від продажу
Бражна Л.В. [5]	Економічна стійкість підприємства – фінансовий стан підприємства, господарська діяльність якого забезпечує в нормальних умовах виконання всіх зобов'язань перед працівниками, організаціями, державою, завдяки достатнім доходам та відповідності доходів витратам
<i>Вплив ринкової кон'юнктури, внутрішнього та зовнішнього середовища</i>	
Вінницька О.А., Чвортко Л.А., Корнієнко Т.О. [6]	Організаційно-економічна стійкість – це фінансово-економічна стійкість, насамперед здатність підприємства зберігати свою фінансову стабільність за постійної зміни ринкової кон'юнктури шляхом удосконалення та цілеспрямованого розвитку його виробничо-технічної та організаційної структури методами логістико-орієнтованого управління
Заборовець К.Г. [12]	Підприємство є економічно стійким, якщо здатне знайти оптимальне співвідношення між усіма його елементами, встановити зв'язки між ними, які дозволяють максимально довго підтримувати життєво важливі параметри на заданому рівні, ефективно протидіючи впливу зовнішнього середовища
Ізюмська В.А., Нікульшина А.В. [15]	Економічна стійкість – стан підприємства, при якому соціально-економічні параметри, які його характеризують зберігають вихідну рівновагу і перебувають у заданих межах при дії внутрішнього та зовнішнього середовища
Копилук О.І., Тимчишин Ю.В. [16]	Економічна стійкість – це динамічна відповідність (адекватність) параметрів стану системи (підприємство) стану зовнішнього та внутрішнього середовища, що забезпечує його ефективне функціонування в умовах обурюючого впливів
Костенко Ю.О., Ковтун В.О., Гірман Л.М. [17]	Економічна стійкість підприємства – це здатність підприємства відновлювати початковий або приймати новий стійкий стан після припинення дії збурень зовнішнього та внутрішнього середовищ

продовження таблиці 1.1

1	2
Лукашенко А.О. [21]	Економічну стійкість можна визначити як стан діяльності підприємства, коли характеризують його соціально-економічні параметри при будь-яких збуреннях зовнішнього і внутрішнього середовищ, зберігаючи вихідну рівновагу, знаходяться в певній зоні економічної стійкості, межі якої прийняті нормативними на даний тимчасовий період, при цьому динамічно розвиваючись
<i>Інноваційний підхід</i>	
Партин Г.О., Папірник С.Є. [24]	Економічна стійкість підприємства – це наявність інноваційного потенціалу сталого розвитку та його ефективного використання для нейтралізації зовнішніх впливів та дестабілізуючих чинників
<i>Інноваційно-логістичний підхід</i>	
Пешков А.М., Лега О.В. [25]	Економічна стійкість підприємства – це комплекс властивостей організаційної, інноваційної, логістичної, виробничої та фінансової діяльності з урахуванням їх взаємовпливу та взаємодії
Чубін Д.О., Коваленко О.А. [34]	Економічна стійкість підприємства – забезпечення рентабельної діяльності за рахунок підвищення ефективності використання виробничих ресурсів та управління підприємством, забезпечення стійкого фінансового стану за рахунок покращення структури активів, а також стабільного розвитку потужності підприємства та соціального розвитку колективу при самофінансуванні в умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища

Згідно даних табл. 1.1 не всі визначення є ідеальними. Наприклад, формулювання Партин Г.О. поняття «економічна стійкість» не враховує специфіку галузі. Дане трактування поняття «економічна стійкість» – це стабільність доходів від реалізації, що стосується лише торговельної сфери. Більш точне визначення, сформульоване Ізюмська В.А.: «економічна стійкість – це стан підприємства, за якого його соціально-економічні параметри зберігають свою початкову стабільність і залишаються в певному діапазоні під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища». Однак дане визначення не враховує фінансові та логістичні аспекти, які присутні, наприклад, у роботах Пешков А.М., Лега О.В., які показують, що економічна стійкість досягається завдяки використанню методів управління логістикою.

Крім того, в понятті «Економічна стійкість підприємства», що представлено Пешковим А.М. логістична діяльність поряд із фінансово-кредитною діяльністю визначається як окремий елемент у загальному

комплексі всіх властивостей. При цьому їх взаємозв'язки та взаємодії розглядаються як частина єдиної, інтегрованої системи. Підсумовуючи вищезазначені висновки, стає зрозуміло, що логістична діяльність має важливе значення для підтримки економічної стійкості підприємства [25, с. 153].

На основі аналізу існуючих підходів щодо визначення сутності поняття «економічна стійкість» можна запропонувати авторське визначення: «економічна стійкість» – це стан підприємства, що досягається шляхом застосування логістикоорієнтованих методів управління, що підтримують початкову стабільність соціально-економічних параметрів підприємств та їх стабільність у певному діапазоні під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища.

Виходячи з визначень «фінансової стійкості» підприємства та «економічної стійкості» підприємства доцільно розглянути відносно нове поняття: «фінансово-економічна стійкість» підприємства. Так «фінансово-економічна стійкість» підприємства визначається як стан фінансових ресурсів, що виникають у процесі розвитку підприємства, а також процесу їх створення, розподілу та використання при підтримці стабільності прибутку платоспроможності, кредитоспроможності та ліквідності, які зберігають початкову рівновагу, досягнуту за допомогою логістично-орієнтованих методів управління, та залишаються в заданих межах під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища [6, с.27].

Також можна стверджувати, що економічна безпека становить стійкість підприємства та одним із чинників економічної стійкості. Наприклад, Халатур С.М. зазначає, що «економічна безпека – це стан більш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання ризикам та забезпечення стабільності підприємства зараз і в майбутньому» [32]. Слід зазначити, що більшість визначень економічної безпеки базуються на понятті «стійкість», тобто економічна безпека та економічна стійкість часто є синонімами. Однак, ми не вважаємо правильним стверджувати, що дані категорії є синонімами. На нашу думку, поняття «економічна стійкість» є ширшим за «економічну

безпеку», оскільки забезпечення економічної безпеки підприємства часто сприяє його стійкості.

Поряд з цим відмітимо, що економічні поняття «стійкість» та «розвиток» об'єднані в єдину дефініцію. Поняття стійкого розвитку було введено, щоб краще розуміти взаємовідносини людини, суспільства та природи. У рамках нової категорії стійким визнається розвиток, що задовольняє потребам сьогодення, але при цьому не ставить під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [15, с. 70].

Далі проведемо порівняльний аналіз понять «економічна стійкість», «економічна безпека» та «сталий розвиток» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняння дефініцій «економічна безпека», «економічна стійкість» та «сталий розвиток»

Класифікаційна ознака	Економічна безпека	Економічна стійкість	Сталий розвиток
Сутність	Стан захищеності життєво важливих інтересів та держави від внутрішніх та зовнішніх загроз	Спроможність підприємства в процесі розвитку протистояти негативній дії зовнішніх та внутрішніх чинників	Розвиток суспільства за якого покращуються умови життя людини, а взаємодія на зовнішнє середовище залишається в межах господарської ємності
Рівень	Рівень держави, галузі	Рівень галузі, підприємства	Рівень держави, галузі, підприємства
Рівень управління	Стратегічний	Тактичний і оперативний	Стратегічний, тактичний і оперативний
Принципи управління категорією	Прогнозування та оцінка ризиків та загроз	Діагностика та управління відхиленнями	Баланс інтересів
Взаємодія з кризою	Управління до кризи	Управління під час кризи	Немає взаємодії
Вплив середовища	Зовнішнє середовище	Внутрішнє та зовнішнє середовище	Внутрішнє та зовнішнє середовище
Характеристика	Статична	Динамічна	Статична і динамічна
Підсистеми	Фінансово-виробнича, управлінська, контрагенти	Фінансово-виробнича та управлінська підсистеми	Виробнича, соціальна та екологічна підсистеми

Аналізуючи дані табл. 1.2 відмітимо, що стійкість підприємства як категорія з'являється у складніших відносинах: щодо елементів підприємства, відношенні внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім середовищем.

Таким чином, аналіз розглянутих підходів щодо визначення категорії економічної стійкості підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

- на сьогодні єдиного підходу до визначення даної категорії не розроблено;

- кожен із представлених підходів має свої переваги та недоліки;

- на нашу думку, дотримуватися лише одного підходу при визначенні економічної стійкості неможливо; навпаки доцільно їх синтезувати.

Вивчивши погляди різних авторів, доходимо висновку, що при визначенні економічної стійкості підприємства слід враховувати такі чинники:

- економічна стійкість підприємства включає його економічну рівновагу або виживання та перехід підприємства до нового рівноважного стану, тобто розвитку;

- на відміну від сталого розвитку економічна стійкість підприємства не є процесом; на відміну від економічної рівноваги воно не є станом. Економічна стійкість підприємства – це динамічна категорія, яка пов'язана зі змінами стану підприємства з часом та відображає його здатність до відновлення стабільності;

- рівень економічної стійкості підприємства визначається поєднанням кількісних та якісних економічних показників [16, с. 83].

Таким чином, на нашу думку, економічна стійкість підприємства – це здатність підприємства підтримувати високий рівень значень економічних параметрів на майбутнє, що забезпечує прибутковість і водночас дозволяє йому відновити початкову рівновагу або підтримувати значення економічних параметрів на високому рівні після припинення внутрішніх та зовнішніх збоїв зараз та у майбутніх періодах.

На нашу думку, на відміну від висновків, що найбільш часто зустрічаються у наукових працях, запропоноване визначення: по-перше, представляє економічну стійкість як динамічну категорію; по-друге, уточнює,

що економічна стійкість підприємства здатна не лише відновити початковий стан, а й досягти нової стабільності; і по-третє, підкреслює, що дана здатність досягається за рахунок підтримки певного рівня значень економічних параметрів, що забезпечує його рентабельне функціонування та стабільний розвиток. Відповідно сформоване вище визначення дозволяє чітко визначити принципи управління економічною стійкістю підприємства, що представлені на рис. 1.1.

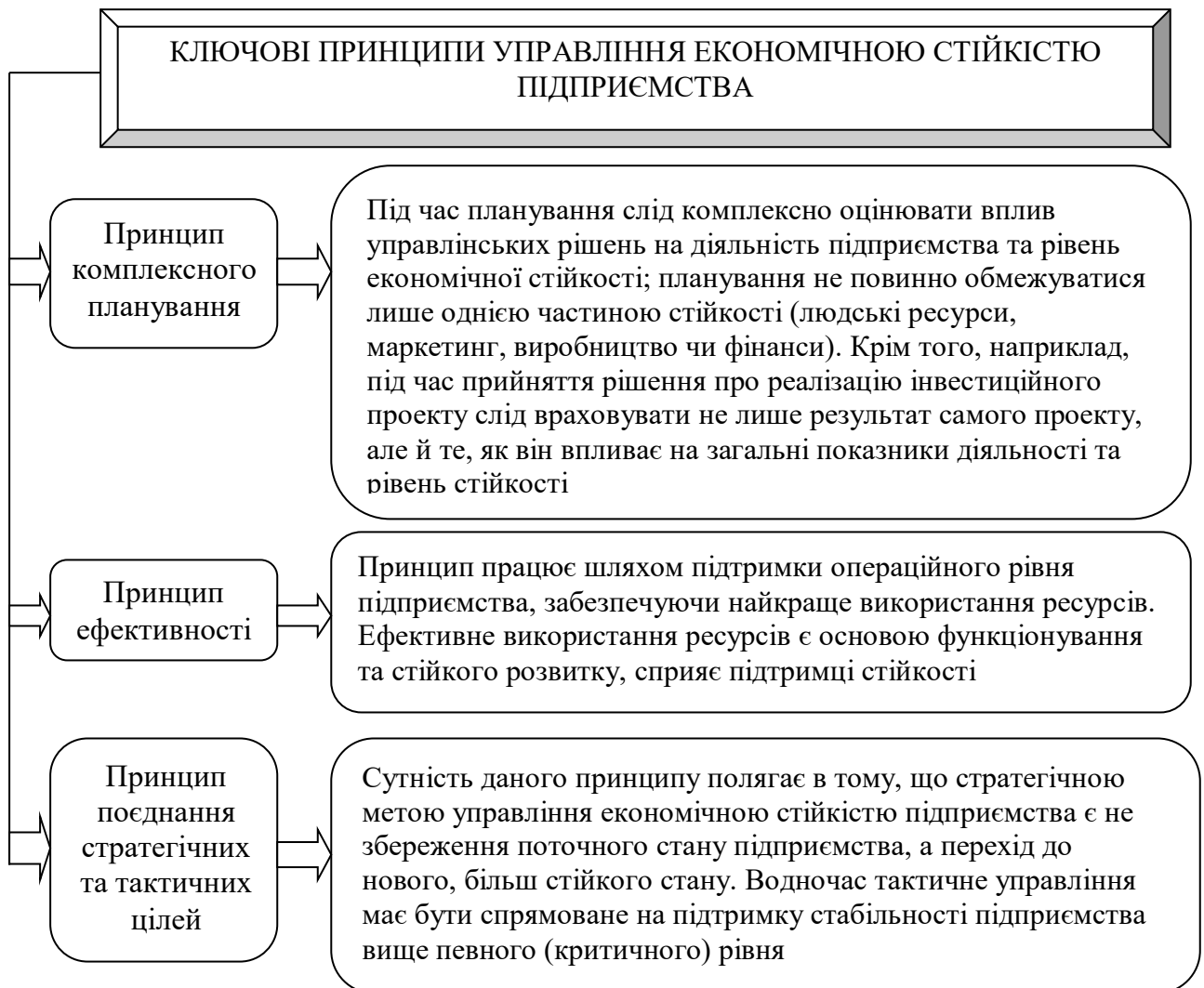


Рисунок 1.1 – Ключові принципи управління економічною стійкістю підприємства [21, с. 125]

Розглянуті на рис. 1.1 принципи базуються на моделі, що розроблена для прогнозування та управління рівнем економічної стійкості в процесі інноваційного розвитку підприємства.

Підсумовуючи зазначимо, що аналізуючи підходи щодо визначення сутності економічної стійкості підприємства, умови її реалізації, чинники впливу та систему оцінки економічної стійкості, можна дійти висновків:

- економічна стійкість є основою виживання підприємства та його стабільного становища в ринковій економіці, це складне поняття із зовнішніми проявами формується в процесі господарської діяльності та перебуває під впливом різних чинників;

- поняття економічної стійкості є багатограним, яке полягає в тому, що в економічній літературі автори розглядають економічну стійкість з різних боків на різних рівнях – одні звертають увагу лише на економічну стійкість, інші – на ресурсну стійкість, стійкість капіталу та управління.

- для забезпечення економічної стійкості підприємство повинно насамперед визначити всі чинники, що впливають на господарську діяльність, щоб запобігти їх негативному впливу на підприємство в цілому;

- економічну стійкість слід аналізувати за допомогою комплексної системи показників для оцінки ступеня незалежності підприємства від зовнішніх джерел, здатності отримувати прибуток в умовах економічної самодостатності та забезпечення стійкості підприємства.

1.2 Особливості методики оцінки економічної стійкості підприємства

В умовах економічної нестабільності існує велика невизначеність у діяльності підприємств, що значно підвищує ризик банкрутства таких суб'єктів господарювання через їх нездатність адекватно реагувати на негативні зміни внутрішніх та зовнішніх чинників. Так за останнє десятиліття економічне становище вітчизняних підприємств суттєво змінилося, багато підприємств з різними формами власності з тих чи інших причин знаходяться на межі банкрутства або неплатоспроможності, що свідчить про те, що навіть великі сучасні підприємства стикаються з серйозними труднощами у розробці моделі управління, яка максимізує використання їхніх активів і тим самим забезпечує

фінансову стійкість в умовах економічної нестабільності. Тому використання фінансових ресурсів у нарощуванні активів підприємства для забезпечення економічної стійкості набуває все більшої актуальності. Зазвичай керівники будь-якого підприємства зосереджуються, перш за все, на збільшенні обсягів виробництва, зниженні та оптимізації виробничих витрат, підвищенні прибутковості підприємства. Однак підприємство завжди повинно звертати увагу на економічну стійкість, яка визначається платоспроможністю та ліквідністю активів та пасивів балансу [8, с. 53].

В сучасних умовах господарювання існує багато доступних інструментів управління економічною стійкістю, які при інтеграції в загальну систему фінансового менеджменту можуть підвищити ефективність управління підприємством на ранніх етапах соціально-економічного середовища. Однак для довгострокового функціонування підприємства необхідний комплексний набір інструментів управління економічною стійкістю. Управління системою економічної стійкості також є складним через багатогранність концепції, що ускладнює застосування базових підходів та вимагає додаткових досліджень. З огляду на численні методологічні підходи щодо управління економічною стійкістю підприємств, більшість вітчизняних та міжнародних джерел базуються на оцінці та аналізі фінансових показників [9, с. 90].

Необхідно зауважити, що економічна стійкість – це завжди динамічний показник, що відображає ризики та можливість банкрутства, який відображає не лише фінансові проблеми підприємства, але й управлінські недоліки, що пов'язані з його розвитком. Тому важливо постійно аналізувати показники економічної стійкості, правильно виявляти ризики, що пов'язані з платоспроможністю, та приймати управлінські рішення на основі даних показників, що не лише для управління фінансовими результатами підприємствами, але й для планування всього життєвого циклу підприємства. В умовах ринкової економіки необхідно готувати велику економічну інформацію про діяльність підприємства. У цій інформації зацікавлені різні підприємства, включаючи власників бізнесу, інвесторів, кредиторів та установи з інших

секторів економіки. Аналіз економічної стійкості важливий для поточного фінансового стану підприємства та перспектив його розвитку [10, с. 30].

Враховуючи те, що оцінка економічної стійкості – це методологічний підхід, що базується на інтегрованих показниках та їх оцінках, даний підхід включає такі методи фінансової оцінки: абсолютні, відносні, середні значення, порівняння та фінансові коефіцієнти. Також може бути використаний бальний підхід. Запропонована методика оцінки економічної стійкості підприємства показана на рис. 1.2.

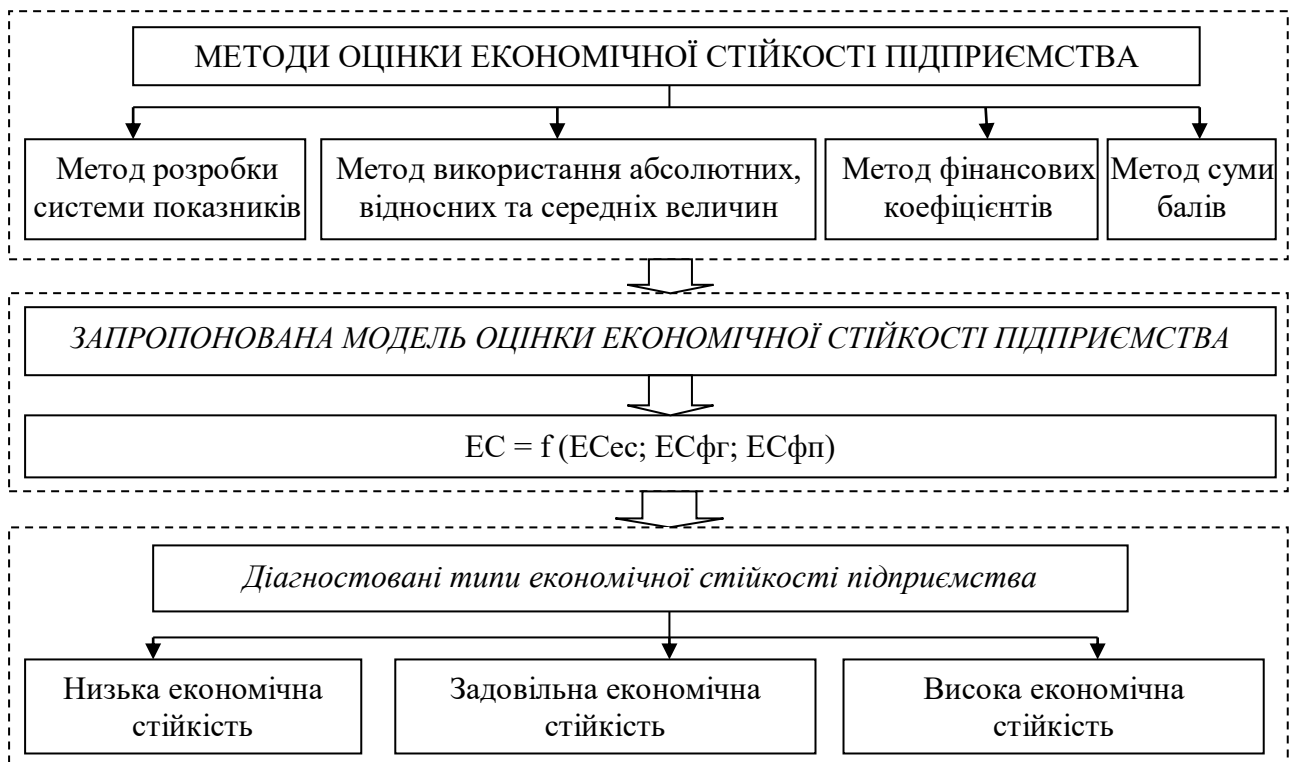


Рисунок 1.2 – Обґрунтування методики оцінки економічної стійкості підприємства [11, с. 91]

Як видно з даних рис. 1.2 представлена методика оцінки економічної стійкості включає наступні етапи:

- розробка набору показників фінансової стійкості з урахуванням галузевої спеціалізації підприємства;

- розрахунок відносних показників та оцінка отриманих результатів.

Окремі показники формуються в групу з трьома показниками економічної стійкості (індикатор економічної стійкості; індикатор фінансової гнучкості та індикатор фінансового потенціалу). Кожен показник відображає певний чинник

підприємства, а отримані значення порівнюються з галузевими стандартами та їм присвоюються різні бали.

- визначення типу економічної стійкості підприємства на основі інтегрованого показника; при цьому бали трьох показників економічної стійкості потім об'єднують в один показник. В результаті визначається політика управління фінансовою стійкістю підприємства на основі його типу економічної стійкості [19, с. 117].

Зазначені етапи оцінки економічної стійкості підприємства продемонстровано на рис. 1.3.

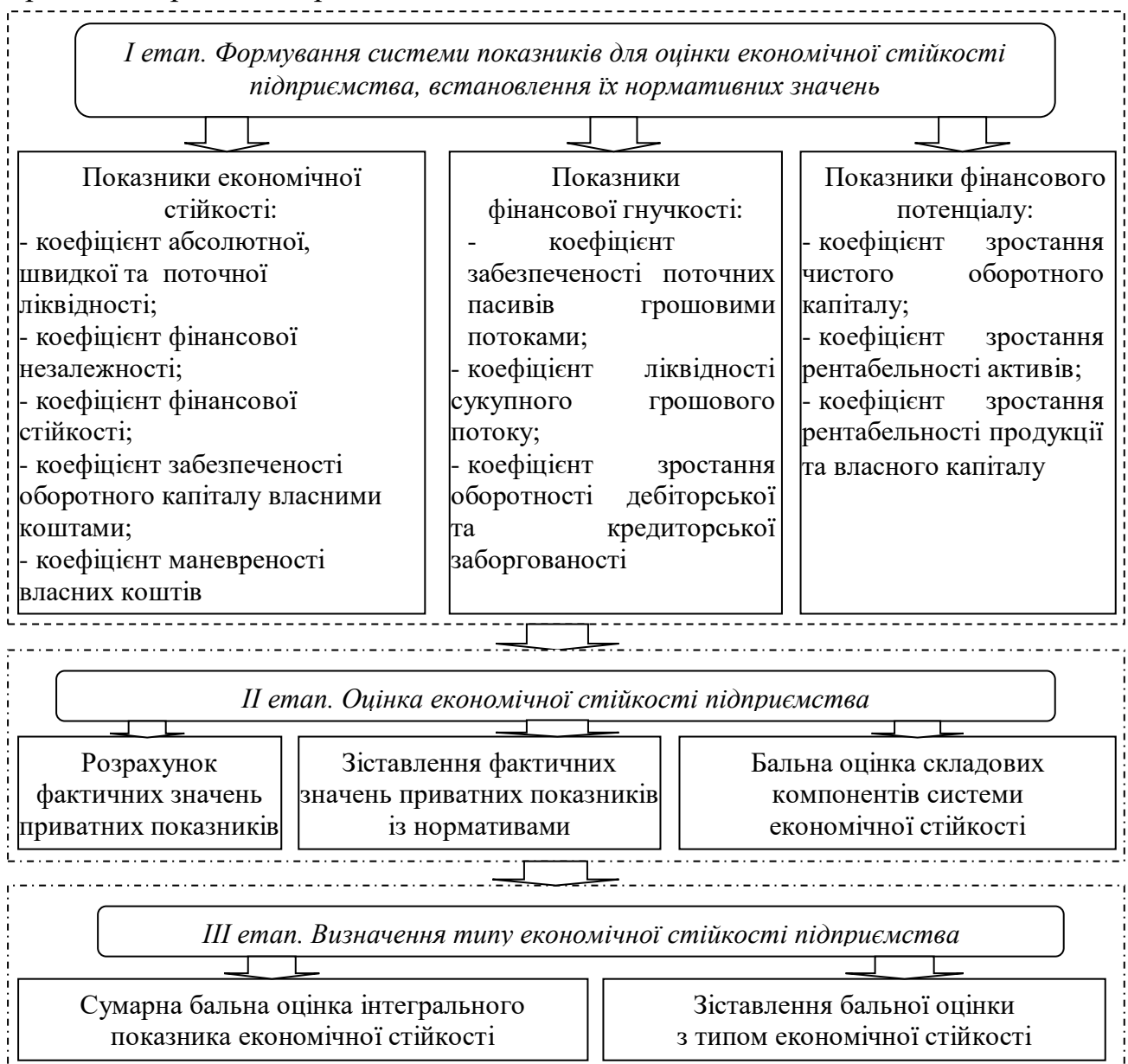


Рисунок 1.3 – Основні етапи методики оцінки економічної стійкості підприємства [28, с. 214]

Як видно з даних рис. 1.3 на першому етапі формується набір відносних показників економічної стійкості підприємства, що враховують галузеву специфіку підприємства. При цьому підприємство має бути фінансово стабільним протягом певного періоду часу [28, с. 215].

Таким чином, стійкість підприємства можна розглядати як структурну складову. Враховуючи характеристики економічної стійкості підприємства, доцільно розглядати два важливі параметри у взаємопов'язаному сенсі. Перший параметр полягає у підтримці стабільного фінансового стану всієї структури, що пов'язано із зовнішніми та внутрішніми чинниками середовища. Другий компонент полягає у підтримці довгострокової економічної стійкості шляхом зміни або вдосконалення внутрішньої економічної структури підприємства під впливом зовнішнього середовища. Весь взаємозв'язок із використанням методичного підходу щодо оцінки економічної стійкості продемонструє повні характеристики компонентів, що визначають економічну стійкість.

Крім того, важливо відзначити ще один важливий чинник, який зазвичай не враховується при дослідженні зниження економічної стійкості – прийняття стратегічних управлінських рішень. Від управлінського персоналу великих трудових витрат вимагають питання виробничої діяльності, продажу, роботи з інвесторами та партнерами, банками [39, с. 222]. З цією метою керівництво повинно регулярно вимагати від керівників відділів надання точної інформації про ключові економічні показники.

Отже, раціональне керівництво економічною стійкістю допомагає керівництву вирішувати ряд проблем:

- розробка рішень щодо підвищення прибутковості поточної діяльності;
- підтримка темпів зростання підприємства в різних економічних умовах;
- збільшення інвестиційної привабливості;
- пошук оптимального балансу між прибутком та витратами;
- зниження ймовірності банкрутства;
- утримання підприємства в агресивному конкурентному середовищі.

Вирішення даних питань та їх пріоритетність значною мірою залежать від цілей власників підприємства. Управління фінансовими справами підприємства має здійснюватися окремою структурою всередині підприємства, кількість та розмір його працівників можуть визначатися залежно від розміру підприємства та виду діяльності. Управління економічною стійкістю має бути ключовим чинником у створенні такої структури всередині підприємства. Для прийняття управлінських рішень щодо фінансового планування майбутньої діяльності підприємства керівництву необхідні різні фінансові показники та їх динаміка всередині підприємства, саме одним з таких показників є показник економічної стійкості [39, с. 228].

Таким чином, показник економічної стійкості підприємства забезпечує об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства, даний показник важливий не лише для керівництва підприємства, а й для суб'єктів фінансового ринку. Моніторинг показника економічної стійкості допомагає знизити ризик фінансових втрат, адже тривала неплатоспроможність збільшує ризик фінансової неспроможності, втрати ринку та збільшує ймовірність банкрутства.

1.3 Аналіз чинників економічної стійкості підприємства

Механізм управління економічною стійкістю повинен визначати чинники, що на неї впливають. До чинників, що впливають на стійкість та зростання підприємства, належать його фінансове становище на ринку, можливість ділової співпраці, рівень тиску з боку кредиторів та інвесторів, інноваційна активність тощо. Механізм управління економічною стійкістю вимагає визначення чинників, що мають прямий та непрямий вплив. До чинників прямого впливу належать:

- споживачі;
- постачальники матеріальних ресурсів;
- підприємства, що надають інформаційні ресурси;
- конкуренти.

До чинників непрямого впливу, які відіграють другорядну роль і збільшують або зменшують економічну стійкість належать:

- природні;
- соціально-політичні;
- економічні умови;
- нормативно-правові [29, с. 26].

За певних умов чинники можуть змінювати свій вплив і з групи прямого впливу перейти до групи непрямого та на оборот. Дії підприємств на чинники прямого та непрямого впливу різноманітні. З тих чинників, які впливають на економічну стійкість, виділяється класифікація, яка поділяє всі чинники діючі у внутрішній чи зовнішній сфері по відношенню до підприємства, яка представлена на рис. 1.4.

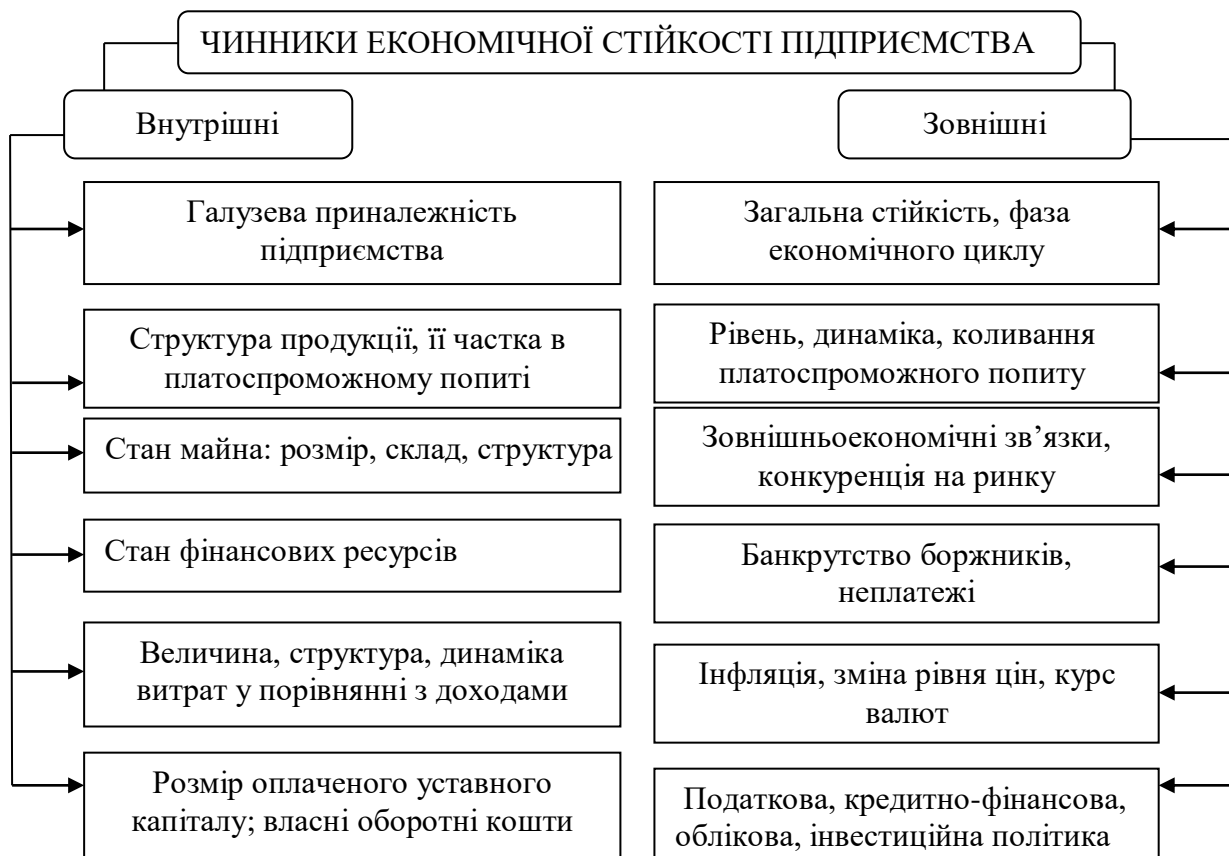


Рисунок 1.4 – Чинники економічної стійкості підприємства [29, с. 27]

Виходячи з даних рис. 1.4 вплив зовнішніх чинників має різний ступінь та напрямок. Аналізуючи зовнішні чинники, можна виявити сильні та слабкі сторони позиції підприємства в ринковій економіці, розробити превентивні

заходи та прийняти відповідні управлінські рішення. Зовнішні чинники суттєво впливають на стан підприємства, роблячи його менш ефективним та стабільним, тим самим збільшуючи залежність від них усієї економічної системи [29, с. 28].

До зовнішніх чинників належить галузева приналежність, яка чітко визначає галузь як або прогресивну та швидкозростаючу, або відстаючу без перспектив. Структура продукції та її частка в платоспроможному попиті є дуже важливими чинниками економічної стійкості. За своєю спрямованістю чинники є стабілізуючими та дестабілізуючими. У складі факторів можна виділити три рівні: регіональний, національний та міжнародний.

У розвинених ринкових економіках баланс між зовнішніми та внутрішніми чинниками економічної стійкості сприятливий для внутрішніх. Дослідження причин та наслідків корпоративного банкрутства в різних країнах показують, що до банкрутства призводять як зовнішні, так і внутрішні чинники, але останні мають більший вплив. При цьому основні чинники, що впливають на зростання підприємства, зазвичай пов'язані з його власною діяльністю. У таких економічних інститутах часто існують внутрішні суперечності щодо цілей підприємства, методів організації виробництва та способів досягнення результативності діяльності [29, с. 29].

Якщо керівництво враховує стан виробництва та його ефективність, необхідно проводити стратегічний прогноз розвитку підприємства з урахуванням ринкового попиту, конкурентів та постачальників. На цій основі доцільно формувати механізм управління економічною стійкістю. Крім того, на сучасному етапі розвитку країни існують значні проблеми у забезпеченні економічної стійкості підприємств, і відповідно існує низка чинників, що впливають на їх розвиток та функціонування. До цих чинників належать дефіцит інвестиційних ресурсів, високий рівень амортизації основних засобів та високе податкове навантаження [30, с. 131].

Одночасно зауважимо, що різноманітність форм, інструментів та методів управління, що використовуються в господарській діяльності, а також різні

визначення економічної стійкості ускладнюють використання єдиного показника, який би адекватно відображав поняття «економічна стійкість». У практичній діяльності виникає потреба в управлінні економічною стійкістю підприємства. Налагодження такого процесу вимагає визначення наступних груп чинників, що входять до поняття економічної стійкості: економічні; соціальні; технічні; адміністративні; екологічні [30, с. 131].

Перелік елементів економічного потенціалу підприємства, показників та способи забезпечення сталого розвитку наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Напрямки стійкого розвитку за окремими групами економічного потенціалу підприємства

Елементи потенціалу підприємства	Заходи щодо забезпечення стійкого розвитку	Економічні показники розвитку
Інновації та менеджмент	Розвиток наукових досліджень, впровадження інновацій у виробництво	Ефективність виробництва
Матеріальні ресурси	Програми підвищення ресурсоефективності	Матеріаломісткість продукції
Інформаційні ресурси	Удосконалення інформаційних систем підприємства	Швидкість запровадження інновацій на базі інформаційних систем
Трудові ресурси	Підвищення організації праці та рівня освіти	Продуктивність праці
Необоротні активи	Удосконалення організації виробництва	Капіталовіддача
Екологія	Впровадження програм обмеженого негативного впливу на довкілля	Наявність штрафних санкцій за перевищення встановлених нормативів

Одночасно відмітимо, що чинники економічної стійкості можуть бути підрозділені за ознаками, які враховують сфери функціонування підприємства, характер впливу, можливість контролю наступним чином – дані табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Види чинників економічної стійкості

Ознаки класифікації	Види чинників
За характером впливу	Економічні та неекономічні
За можливістю планування	Заплановані та не плановані
За можливістю контролю та управління	Керовані та некеровані
За тривалістю та періодичністю дії	Чинники, що періодично діють і постійно діють

Аналізуючи дані табл. 1.4 зазначимо, що економічні та неекономічні чинники середовища визначають комерційну діяльність підприємства. Наприклад, план продажів може бути не виконаний через вихід з ладу обладнання, надзвичайні ситуації або людські помилки. Зростання цін, податків та інфляції призводить до збільшення витрат і, як наслідок, зниження продуктивності. До неекономічних чинників належать: стихійні лиха, політичні рішення, простої, аварії, перебої з транспортом та збої у виробничому процесі.

Крім того, доцільно звернути увагу на контрольовані та неконтрольовані чинники економічної стійкості. Так неконтрольовані чинники не можуть впливати на підприємство, а контрольовані чинники – це чинники, які можуть впливати на здатність підприємства підвищувати ефективність виробництва. До контрольованих чинників, у свою чергу, відносять посилення конкуренції, зміну споживчого попиту та інші ринкові чинники. Окремо розглядаються технічні та правові чинники (виникнення судових позовів, невиконання контрактів тощо). До непередбачуваних чинників належать макроекономічні, екологічні, соціальні ризики та чинники, що пов'язані з виникненням неочікуваних подій [38, с. 180].

Звернемо увагу на те, що чинники можуть мати багаторазовий або одноразовий вплив. Тому розрізняють повторювані та постійні чинники, які можуть відрізнитися кількістю впливів або тривалістю їхнього впливу на діяльність підприємства. Прикладами одноразових впливів є, наприклад, невиконання постачальником своїх зобов'язань за одноразовим договором постачання або вплив стихійного лиха. Навіть якщо має місце одноразовий вплив, ризик їх виникнення може бути довгостроковим [38, с. 181].

Загалом нерівномірне економічне зростання, вплив зовнішніх чинників та політика несумісних зацікавлених сторін вимагають підвищеної уваги до економічної стійкості. Виявлені проблеми можна вирішити шляхом розробки та впровадження механізму управління економічною стійкістю. На першому етапі необхідно сформулювати корпоративну стратегію, яка передбачає визначення показників економічної стійкості.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Київстар» було засновано та зареєстровано в Україні в 1994 р. та надає послуги мобільного зв'язку з 1997 року. Головний офіс товариства розташовано в м. Києві по вул. Дегтярівській, 53. ПрАТ «Київстар» входить до складу міжнародної телекомунікаційної групи VEON (Нідерланди).

ПрАТ «Київстар» - найбільша українська телекомунікаційна компанія, що надає послуги зв'язку та передачі даних з використанням широкого спектру мобільних та фіксованих мережевих технологій, включаючи 4G (LTE). Мобільна мережа товариства охоплює всі міста та понад 28 тисяч сільських населених пунктів України, всі основні національні та регіональні автомагістралі, а також більшу частину морського та річкового узбережжя. У 2020 р. ПрАТ «Київстар» було найбільшим оператором мобільного зв'язку в Україні та одним з найбільших постачальників широкопasmового доступу (послуга «Домашній Інтернет»). Станом на 01.01.2025 р. ПрАТ «Київстар» обслуговує приблизно 23,3 мільйонів мобільних клієнтів та понад мільйон клієнтів фіксованого широкопasmового доступу. Підприємству належать сім мережевих кодів: 39, 67, 68, 77, 96, 97, 98. Окрім основних телекомунікаційних послуг, підприємство пропонує послуги з конвергенції мобільних та фіксованих мереж (FMC), цифрові рішення – Big Data, хмарні сервіси, мобільні фінансові послуги, відкритий API «Kyivstar Open Telecom» та інші.

ПрАТ «Київстар» створив найбільшу телекомунікаційну інфраструктуру в Україні – майже 70,7 тисяч базових станцій по території країни. Підприємство станом на 01.01.2025 р. використовує власну волоконно-оптичну мережу, загальна протяжність якої становить більш ніж 44 тис. км, а пропускна здатність – понад 380 Гбіт/с.

Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну, ПрАТ «Київстар» впровадив пакет заходів для підтримки населення та своїх абонентів. Товариство запропонувало своїм клієнтам безкоштовні послуги зв'язку як у межах країни, так і в роумінгу, відкрило доступ до більшості контенту онлайн-телевізійної платформи «Київстар ТВ», а також надало абонентам інших мобільних операторів безкоштовний доступ до новинних каналів та дитячого контенту. ПрАТ «Київстар» надав абонентам фіксований інтернет зі швидкістю до 80 Мбіт/с без можливості сплати абонентської плати, а також забезпечила безкоштовний Wi-Fi у понад 200 укриттях по всій Україні. ПрАТ «Київстар» виділила 10 млн. грн. благодійному фонду «Повернися живим» та 5 млн. грн. благодійному фонду «Твоя підтримка».

ПрАТ «Київстар» створив платформу для збору коштів на потреби українських військових, так завдяки короткому коду 88009 абоненти «Київстар» зібрали понад 1,2 млн. грн. за перші два тижні існування платформи. У співпраці з Державною службою з надзвичайних ситуацій України було надіслано понад 150 мільйонів текстових повідомлень, що містять життєво важливу інформацію, зокрема інформацію про дії під час авіаударів, першу медичну допомогу та іншу інформацію. Не так давно з було запущено національний роумінг у співпраці з іншими операторами мобільного зв'язку, Міністерством цифрової трансформації України, Державною службою спеціального зв'язку та безпеки інформації України, Національною комісією регулювання електронних комунікацій, радіочастотного спектру та поштових послуг, а також з Асоціацією операторів зв'язку України "Телас".

Для ПрАТ «Київстар» характерною є лінійно-функціональна структура управління, що представляє собою ієрархічну систему, яка поєднує лінійне підпорядкування (ланцюжок командування «зверху вниз») з функціональними підрозділами (спеціалізовані відділи: такі як бухгалтерія, маркетинг та управління персоналом). Дана організаційна структура забезпечує чіткий розподіл праці, високий рівень компетенції фахівців та стабільність, але часто призводить до бюрократії, повільного прийняття рішень та поганої

горизонтальної комунікації між відділами. Організаційну структуру управління ПрАТ «Київстар» представимо на рис. 2.1.

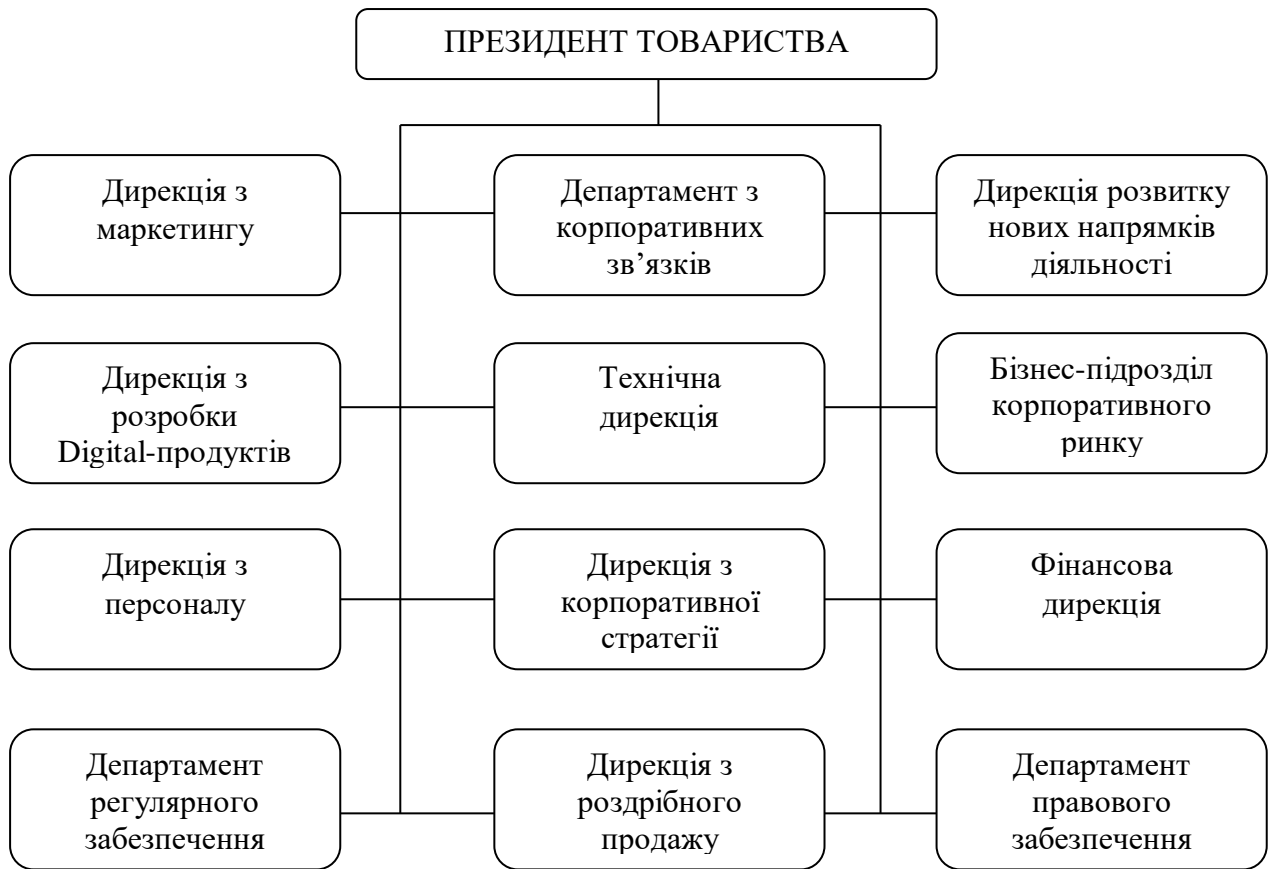


Рисунок 2.1 – Організаційна структура апарату управління ПрАТ «Київстар»

Як видно з даних рис. 2.1 ПрАТ «Київстар» характеризується лінійно-функціональною організаційною структурою, відповідно персонал товариства поділений на відділи, лінії та функціональні підрозділи, які безпосередньо підпорядковуються генеральному директору товариства. Загалом середньооблікова чисельність працівників ПрАТ «Київстар» на 2024 р. становила 3296 осіб. Доцільно наголосити на високому професійному та кваліфікаційному рівні працівників товариства, що підтверджується, перш за все, часткою працівників з вищою освітою, яка становить 77%. Крім того, ПрАТ «Київстар» постійно організовує спеціалізовані курси, конференції та тренінги, що спрямовані на підвищення професійної майстерності свого персоналу та покращення взаємодії між командами різних відділів (так званий тімбілдінг).

Уході детального аналізу фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київстар» зазначимо, що важливою метою комплексного аналізу фінансових показників товариства є об'єктивна оцінка поточного стану підприємства, його відповідності існуючому фінансовому потенціалу; визначення основних «точок впливу» на поточний фінансовий стан та рівень прибутковості товариства; визначення резервів покращення прибутковості в поточних умовах господарської діяльності та потенційних «точок зростання» у довгостроковій перспективі.

Далі проведено аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ «Київстар» в динаміці за 2022-2024 рр. в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансово-господарської діяльності
ПрАТ «Київстар» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Кількість абонентів мобільного зв'язку, млн. користувачів	24,811	23,948	23,336
2. Кількість абонентів 4G у мережі Київстар, млн. користувачів	13,7	14,3	14,5
3. Обсяг капітальних інвестицій, млрд. грн.	5,92	6,364	10,22
4. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	36622622	41381972	47365926
5. Коефіцієнт надходження основних засобів, %	20,33	18,77	16,92
6. Капіталовіддача основних засобів, грн./грн.	0,84	0,80	0,77
7. Рентабельність основних засобів, %	25,98	25,48	23,92
8. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	3659	3261	3296
9. Річна продуктивність праці одного працівника, тис. грн./чол.	8445,20	10170,21	11116,31
10. Рентабельність поточних витрат, %	136,3	136,0	128,5
11. Валова рентабельність продажу, %	57,6	57,6	56,2
12. Рентабельність активів, %	23,5	20,9	17,0
13. Чиста рентабельність продажу, %	30,8	31,7	30,9
14. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	30900 973	33165 048	36 639 345
15. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	13073 367	14052 407	16 033 915
16. Чистий прибуток, тис. грн.	9516 514	10542 590	11331462
17. Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	8 022 375	8 347 261	9 721 831
18. Короткострокові позикові кошти, тис. грн.	777 428	89 990	323 038

За результатами аналізу ключових техніко-фінансових показників ПрАТ «Київстар» відмітимо зменшення кількості абонентів мобільного зв'язку – до 23,336 млн. користувачів у 2024 р., що на 5,94 % менше порівняно з 2022 р. з причин міграції, війни та окупації частини території України. Поряд з цим відмітимо зростання величини чистого доходу товариства, який у 2023 р. збільшився на 2264075 тис. грн., або на 7,33 % порівняно з 2022 р., а у 2024 р. – на 3474297 тис. грн., або на 10,47 % порівняно з 2023 р. Собівартість реалізованої продукції у 2023 році зросла на 7,49 % відносно 2022 р., а у 2024 р. – на 14,1% відносно 2023 р. У звітному році темпи зростання собівартості реалізованої продукції перевищили темпи зростання чистого доходу. Завдяки збільшенню чистого доходу від надання послуг ПрАТ «Київстар» та середньорічної чисельності працівників, річна продуктивність праці одного працівника у 2024 р. збільшилося на 2671,11 тис. грн., або на 31,63 %. Також відмітимо, що за аналізований період спостерігається збільшення середньорічної вартості основних засобів підприємства з 36622622 тис. грн. у 2022 р. до 47365926 тис. грн. у 2024 р., одночасно зазначимо, що збільшення вартості основних засобів не дозволило збільшити величину капіталовіддачі основних засобів у 2022-2024 рр.

2.2 Аналіз виробничого та кадрового потенціалу підприємства

Аналіз виробничого потенціалу оператора зв'язку – це оцінка поєднання технічних, технологічних, людських та інформаційних ресурсів для забезпечення максимального обсягу та якості послуг. Оцінка виробничого потенціалу включає оцінку ефективності використання інфраструктури (мережі), кваліфікації персоналу, використовуваних технологій та ресурсів для досягнення ринкових цілей. Розробка механізму оцінки виробничого потенціалу оператора зв'язку є основою для підвищення адекватності та компетентності управлінських рішень і, як наслідок, покращення господарської діяльності в цілому.

Нестабільність вітчизняних підприємств, включаючи операторів зв'язку, робить питання стратегічного планування як засобу реалізації виробничого потенціалу особливо актуальним. Так реалізація виробничого потенціалу операторів зв'язку та ефективне використання їхніх ресурсів залежать від якості стратегічного планування та управління.

В процесі визначення виробничого потенціалу ПрАТ «Київстар» та у ході аналізу чинників, що впливають на кількість абонентів 4G у мережі Київстар можна виявити тісний взаємозв'язок розглянутого показника з обсягами капітальних інвестицій у розвиток мереж за 2022-2024 рр. (див. рис. 2.2).

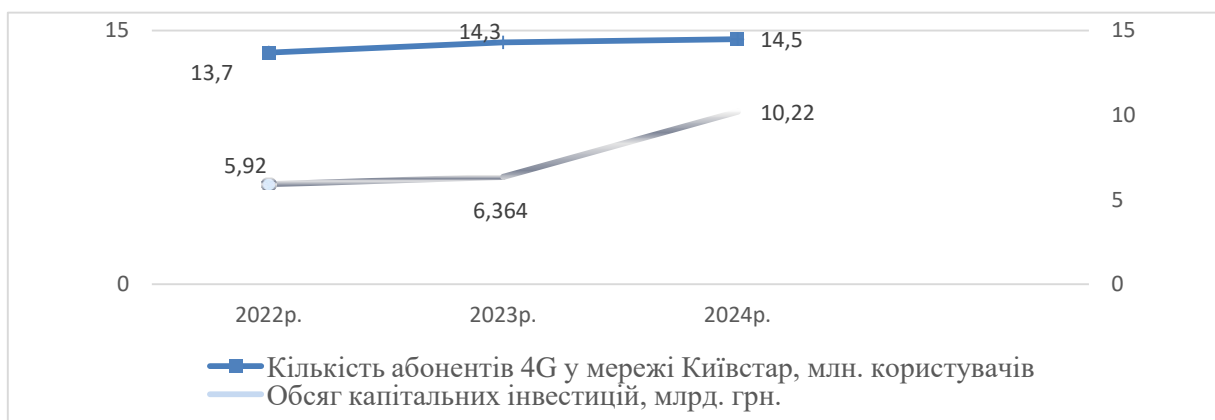


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості абонентів 4G у мережі Київстар та обсягу капітальних інвестицій на відновлення, модернізацію, підвищення енергостійкості мереж та розширення покриття 4G

Дані рис. 2.2 вказують на зростання кількості абонентів 4G у мережі Київстар, що вказує на зростання кількості встановлених нових базових станцій та підключенню 4G-зв'язку у ряду нових населених пунктах: з 13,7 млн. користувачів у 2022 р. до 14,5 млн. користувачів у 2024 р. Окремо, з цим відмітимо і на збільшенні обсягу капітальних інвестицій на підвищення енергостійкості мереж, модернізацію, відновлення та розширення покриття 4G: з 5,92 млрд. грн. у 2022 р. до 10,22 млрд. грн. у 2024 р.

У ході визначення виробничого потенціалу ПрАТ «Київстар» визначимо динаміку головного виробничого показника - кількості абонентів мобільного зв'язку використавши метод «Ряди динаміки», що представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка кількості абонентів мобільного зв'язку
 ПрАТ «Київстар» за 2022-2024 рр.

Показники	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість абонентів мобільного зв'язку, млн. користувачів	—	24,811	23,948	23,336
1. Абсолютний приріст, млн. користувачів				
Ланцюговий	$P_K - P_{K-1}$	-	-0,863	-0,612
Базисний	$P_K - P_1$	-	-0,863	-1,475
2. Темп зростання, %				
Ланцюговий	$\frac{P_K}{P_{K-1}} 100$	-	96,52	97,44
Базисний	$\frac{P_K}{P_1} 100$	-	96,52	94,06
3. Темп приросту, %				
Ланцюговий	$\frac{P_K - P_{K-1}}{P_{K-1}} 100$	-	-3,48	-2,56
Базисний	$\frac{P_K - P_1}{P_1} 100$	-	-3,48	-5,94
4. Абсолютне значення одного відсотка приросту, млн. користувачів	$0,01 * P_{K-1}$	-	0,248	0,239
5. Середній рівень ряду, млн. користувачів	$\sum_1^K \frac{P}{K}$	$(24,811 + 23,948 + 23,336) / 3 = 24,032$		
6. Середній темп зростання, %	$\sqrt[K-1]{\frac{P_K}{P_1}} * 100$	$\sqrt{\frac{23,336}{24,811}} \times 100\% = \sqrt{0,9406} * 100\% = 96,98\%$		
7. Середній темп приросту, %	$\sqrt[K-1]{\frac{P_K}{P_1}} * 100 - 100$	$96,98 - 100 = -3,02\%$		

Дані табл. 2.2 вказують на щорічне зменшення кількості абонентів мобільного зв'язку з 24,811 млн. користувачів у 2022 р. до 23,336 млн. користувачів у 2024 р. Ключовими причинами зменшення кількості абонентів мобільного зв'язку є міграція населення та окупація територій. Базисний темп приросту аналізованого показника у 2023 р. становить 96,52 %, а у 2024 р. – 94,06 %. Середній темп зростання абонентів мобільного зв'язку у 2022-2024 рр. становить 96,98 %, відповідно середній темп приросту показника становить -3,02%.

Окремо зауважимо, що виробничий потенціал підприємства безпосередньо залежить від основних засобів, які формують матеріально-технічну базу підприємства. Основні засоби визначають максимальний обсяг виробництва, його якість та технічні характеристики, а ефективність використання основних засобів є основним показником, що визначає фактичну виробничу потужність підприємства. Далі у роботі проведемо оцінку складу та структури первісної основних засобів ПрАТ «Київстар» за 2022-2024 рр. на основі даних табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка первісної вартості основних засобів підприємства

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відносне відхилення (2024/2022), %
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	
За натурально-речовими ознаками							
Будівлі, споруди та передавальні пристрої	11624380	30,1	14429634	32,7	17165103	33,9	147,66
Машини та обладнання	25715483	66,5	28304085	64,2	31760509	62,7	123,51
Транспортні засоби	176658	0,4	285956	0,7	375735	0,8	212,69
Інші основні засоби	1153556	3,0	1074191	2,4	1336639	2,6	115,87
Разом основних засобів	38670077	100	44093866	100	50637986	100	130,95
Залежно від участі у процесі виробництва							
Активна частина	32598875	84,3	37744349	85,6	43599306	86,1	133,74
Пасивна частина	6071202	15,7	6349517	14,4	7038680	13,9	115,94
Разом ОЗ	38670077	100	44093866	100	50637986	100	130,95

Дані табл. 2.3 вказують на зростання первісної вартості основних засобів ПрАТ «Київстар» на кінець досліджуваного періоду: з 38670077 тис. грн. у 2022 р. до 50637986 тис. грн. у 2024 р. У видовій структурі основних засобів підприємства відмітимо:

- зростання питомої ваги будівель та споруд з 30,1 % у 2022 р. до 33,9 % у 2024 р.;

Таблиця 2.4 – Оцінка показників стану, руху та ефективності основних засобів ПрАТ «Київстар» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
<i>Показники стану основних засобів</i>			
1. Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	38670077	44093866	50637986
2. Знос основних засобів, тис. грн.	19412269	21594367	24586613
3. Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	19257808	22499499	26051373
4. Коефіцієнт зносу (п. 2 / п.1 *100%), %	$\frac{19412269}{38670077} \times 100\% = 50,20\%$	$\frac{21594367}{44093866} \times 100\% = 48,97\%$	$\frac{24586613}{50637986} \times 100\% = 48,55\%$
5. Коефіцієнт придатності (п. 3 / п.1 *100%), %	$\frac{19257808}{38670077} \times 100\% = 49,80\%$	$\frac{22499499}{44093866} \times 100\% = 51,03\%$	$\frac{26051373}{50637986} \times 100\% = 51,45\%$
<i>Показники руху основних засобів</i>			
1. Вартість основних засобів на початок року, тис. грн.	34575168	38670077	44093866
2. Вартість ОЗ, що надійшли за рік, тис. грн.	7863248	8275410	8566740
3. Вартість ОЗ, що вибули за рік, тис. грн.	3768339	2851621	2022620
4. Вартість ОЗ на кінець року, тис. грн.	38670077	44093866	50637986
5. Середньорічна вартість основних засобів ($V_{\text{сер}}^{\text{оз}}$), тис. грн.	36622622	41381972	47365926
6. Коефіцієнт надходження ОЗ (п. 2 / п. 4 *100%), %	$\frac{7863248}{38670077} \times 100\% = 20,33\%$	$\frac{8275410}{44093866} \times 100\% = 18,77\%$	$\frac{8566740}{50637986} \times 100\% = 16,92\%$
7. Коефіцієнт вибуття ОЗ (п. 3 / п. 1*100%), %	$\frac{3768339}{34575168} \times 100\% = 10,90\%$	$\frac{2851621}{38670077} \times 100\% = 7,37\%$	$\frac{2022620}{44093866} \times 100\% = 4,59\%$
<i>Показники ефективності використання основних засобів</i>			
1. Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	30 900 973	33165048	36639345
2. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	3659	3261	3296
3. Чистий прибуток від надання послуг, тис. грн.	9 516 514	10 542 590	11 331 462
4. Капіталовіддача основних засобів (п. 1 / $V_{\text{сер}}^{\text{оз}}$), грн./грн.	$\frac{30900973}{36622622} = 0,84$	$\frac{33165048}{41381972} = 0,80$	$\frac{36639345}{47365926} = 0,77$
5. Капіталомісткість основних засобів ($V_{\text{сер}}^{\text{оз}}$ / п. 1), грн./грн.	$\frac{36622622}{30900973} = 1,18$	$\frac{41381972}{33165048} = 1,25$	$\frac{47365926}{36639345} = 1,29$
6. Капіталоозброєність праці ($V_{\text{сер}}^{\text{оз}}$ / п. 2), тис. грн./чол.	$\frac{36622622}{3659} = 10008,91$	$\frac{41381972}{3261} = 12689,96$	$\frac{47365926}{3296} = 14370,73$
7. Рентабельність основних засобів (п. 3 / $V_{\text{сер}}^{\text{оз}}$ *100 %), %	$\frac{9516514}{36622622} \times 100\% = 25,98$	$\frac{10542590}{41381972} \times 100\% = 25,48$	$\frac{11331462}{47365926} \times 100\% = 23,92$

- зменшення питомої ваги машин та обладнання з 66,5 % у 2022 р. до 62,7 % у 2024 р.;
- збільшення питомої ваги транспортних засобів з 0,4 % у 2022 р. до 0,8 % у 2024 р.;
- зменшення питомої ваги інших основних засобів з 3,0 % у 2022 р. до 2,6 % у 2024 р.

Далі в роботі використавши статистичні дані ПрАТ «Київстар» за 2022-2024 рр. (дані табл. 2.4.) визначимо динаміку показників, що характеризують рух, стан та ефективність використання основних засобів підприємства. Так аналізуючи показники стану основних засобів товариства відзначимо щорічне збільшення величини зносу основних засобів (з 19412269 тис. грн. у 2022 р. до 24586613 тис. грн. у 2024 р.) та збільшення величини залишкової вартості основних засобів (з 19257808 тис. грн. у 2022 р. до 26051373 тис. грн. у 2024 р.). Однак поряд з цим бачимо позитивну тенденцію до зменшення величини коефіцієнта зносу основних засобів ПрАТ «Київстар», який щороку зменшувався з 50,2 % у 2022 р. до 48,55 % у 2024 р. та, відповідно, збільшення величини коефіцієнта придатності основних засобів з 49,8 % у 2022 р. до 51,45 % у 2024 р.

Проводячи оцінку показників руху основних засобів товариства підкреслимо тенденцію до зростання величини середньорічної вартості основних засобів: до 47365926 тис. грн. у 2024 р., або на 29,33 % порівняно з 2022 р. Звернемо увагу і на той факт, що хоч і величина коефіцієнта надходження основних засобів у досліджуваному періоді зменшується (з 20,33 % у 2022 р. до 16,92 % у 2024 р.), але його динаміка є значною вищою за величину коефіцієнта вибуття основних засобів товариства.

Необхідно зауважити, що динаміка показників ефективності використання основних засобів ПрАТ «Київстар» є неоднозначною, адже можна говорити про зменшення величини капіталовіддачі основних засобів з 0,84 грн./грн. у 2022 р. до 0,77 грн./грн. у 2024 р. та зменшення рентабельності основних засобів з 25,98 % у 2022 р. до 23,92 % у 2024 р. Поряд з цим

відмітимо суттєве збільшення величини капіталоозброєності праці з 10008,91 тис. грн./чол. у 2022 р. до 14370,73 тис. грн./чол. у 2024 р., або на 43,58 % протягом 2022-2024 рр.

Наступною складовою аналізу є оцінка кадрового потенціалу підприємства, при цьому відмітимо, що взаємозв'язок між виробничим та кадровим потенціалом є взаємозалежним, де кадровий потенціал (навички, знання та досвід) є ключовим чинником, що визначають ефективне використання основних засобів та технологій. Висококваліфікований персонал забезпечує максимальну продуктивність, що підвищує загальну ефективність, обсяг продукції (наданих послуг) та конкурентоспроможність підприємства.

У ході визначення кадрового потенціалу ПрАТ «Київстар» проаналізуємо динаміку забезпеченості товариства трудовими ресурсами - дані табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників
ПрАТ «Київстар» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відносне відхилення (2024/2022), %
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	
Фахівці, керівники	1120	30,61	1014	31,09	1051	31,89	93,84
Обслуговуючий персонал, робітники	2539	69,39	2247	68,91	2245	68,11	88,42
Всього	3659	100	3261	100	3296	100	90,08
З них: - жінок	1568	42,85	1457	44,68	1320	40,05	84,18

Дані табл. 2.5 показують тенденцію до зменшення середньооблікової чисельності працівників з 3659 чол. у 2022 р. до 3296 чол. у 2024 р., або на 9,92 %. У структурі середньооблікової чисельності працівників видно переважання питомої ваги обслуговуючого персоналу – 68,11 % - 69,39 % у 2022-2024 рр., також відмітимо збільшення питомої ваги фахівців та керівників з 30,61 % у 2022 р. до 31,89 % у 2024 р. Також відмітимо зменшення кількості жінок з 1568 чол. у 2022 р. до 1320 чол. у 2024 р.

Далі проаналізуємо динаміку відносних та абсолютних показників руху працівників ПрАТ «Київстар» за 2022-2024 рр. використавши дані табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників руху працівників ПрАТ «Київстар»

Найменування показників	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання, %	
				2023/2022	2024/2023
1. Чисельність працівників на початок року, чол.	3724	3428	3187	92,05	92,97
2. Кількість прийнятих на роботу, чол.	87	112	289	128,73	258,03
3. Кількість звільнених, чол. всього:	383	353	124	92,17	35,13
в т.ч.: плинність кадрів (за угодою сторін, за власним бажанням та порушення трудової дисципліни)	326	309	96	94,78	31,07
4. Чисельність працівників на кінець року, чол.	3428	3187	3352	92,97	105,18
5. Середньооблікова чисельність працівників	3659	3261	3296	89,12	101,07
6. Коефіцієнт обороту кадрів з прийому, %	2,38	3,43	8,77	144,12	255,68
7. Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття, %	10,47	10,82	3,76	103,34	34,75
8. Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,91	9,48	2,91	106,40	30,70

На основі аналізу руху кадрів (табл. 2.6) відмітимо наступні тенденції:

- темпи зростання кількості прийнятого персоналу на роботу (332,18 %) випереджають темпи зменшення кількості звільнених працівників (32,37 %) у 2022-2024 рр.;

- коефіцієнт обороту кадрів з прийому збільшився з 2,38 % у 2022 р. до 8,77 % у 2024 р., а величина коефіцієнта обороту кадрів з вибуття зменшується з 10,47 у 2022 р. до 3,76 % у 2024 р.;

- величина коефіцієнта плинності кадрів зменшується з 8,91 % у 2022 р. до 2,91 % у 2024 р.

Окремо зауважимо, що одним з основних показників, що характеризує ефективність праці персоналу є продуктивність праці. Механізм управління продуктивністю персоналу на підприємстві – це сукупність методів і прийомів, за допомогою яких підприємство впливає на своїх співробітників, щоб вони ефективно керували своєю діяльністю та використовували свої потенційні трудові можливості. Аналіз динаміки показників продуктивності праці працівників ПрАТ «Київстар» за 2022-2024 рр. наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка показників продуктивності праці працівників

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Чистий дохід, тис. грн.	30 900 973	33 165 048	36 639 345
2. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	3659	3261	3296
3. Річна продуктивність праці одного працівника (п.1 / п.2), тис. грн./чол.	$\frac{30900973}{3659} = 8445,20$	$\frac{33165048}{3261} = 10170,21$	$\frac{36639345}{3296} = 11116,31$
4. Місячна продуктивність праці одного працівника (п.3/12міс.), тис. грн./чол.	$\frac{8445,2}{12} = 703,77$	$\frac{10170,21}{12} = 847,52$	$\frac{11116,31}{12} = 926,36$
5. Добова продуктивність праці одного працівника (п.4/22дні), тис. грн./чол.	$\frac{703,77}{22} = 31,99$	$\frac{847,52}{22} = 38,52$	$\frac{926,36}{22} = 42,11$
6. Годинна продуктивність праці одного працівника: (п.5/8год.), тис. грн./чол.	$\frac{31,99}{8} = 4,00$	$\frac{38,52}{8} = 4,81$	$\frac{42,11}{8} = 5,26$

Наведені у табл. 2.7 дані показують тенденцію до зростання годинної, добової, місячної та річної продуктивності праці персоналу підприємства у 2022-2024 рр. Так річна продуктивність праці одного працівника збільшилась з 8445,2 тис. грн./чол. у 2022 р. до 11116,31 тис. грн. /чол. у 2024 р., а величина погодинної продуктивності праці одного працівника зросла з 4,00 тис. грн./чол. у 2022 р. до 5,26 тис. грн./чол. у 2024 р.

Далі приділимо увагу визначенню динаміки показника оплати праці персоналу використавши дані табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників оплати праці персоналу ПрАТ «Київстар»

Показник Роки	Витрати на оплату праці, тис. грн.	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника, грн.
2022	2807406	3659	63938,37
2023	1848602	3261	47240,16
2024	2151907	3296	54407,03

Наведені у табл. 2.8 дані вказують на зменшення витрат на оплату праці з 2807406 тис. грн. у 2022 р. до 2151907 тис. грн. у 2024 р. на фоні зменшення величини середньооблікової чисельності працівників. У результаті спостерігається зменшення величини середньомісячної заробітної плати одного

працівника ПрАТ «Київстар» з 63938,37 грн./чол. у 2022 р. до 54407,03 грн. у 2024 р., але відмітимо, що величина середньомісячної заробітної плати працівників знаходиться в цілому на високому рівні.

2.3 Аналіз фінансових показників

Аналіз фінансових показників – це процес оцінки фінансового стану, результатів діяльності та стійкості підприємства на основі фінансової звітності. Основними напрямками даного аналізу є оцінка ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності та структури капіталу для пошуку резервів підвищення ефективності. Відповідно одним із сучасних інструментів комплексного фінансового аналізу є операційний аналіз, який дозволяє проаналізувати структуру виробничих витрат підприємства та визначити її вплив на рентабельність. Так система управління витратами стала основним важелем стабілізації нестабільного фінансового стану підприємства, саме операційний леверидж та його особливості необхідно враховувати при використанні операційного аналізу витрат у діяльності телекомунікаційного підприємства. Підприємства телекомунікаційної інфраструктури останнім часом все частіше почали використовувати операційний аналіз витрат для підвищення конкурентоспроможності та оптимізації виробничих процесів.

Аналізуючи динаміку та структуру витрат ПрАТ «Київстар» за 2022-2024 рр. проведемо оцінку операційних витрат підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз операційних витрат ПрАТ «Київстар»

Елементи витрат	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відносне відхилення (2024/2022) , %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Матеріальні витрати	76635	0,41	70825	0,37	95111	0,42	124,11
Витрати на оплату праці	2807406	15,10	1848602	9,57	2151907	9,40	76,65
Відрахування на соціальні заходи	499802	2,69	388168	2,01	443845	1,94	88,80
Амортизація	4820181	25,94	6025796	31,21	6373312	27,85	132,22
Інші витрати	10382163	55,86	10974522	56,84	13818297	60,39	133,10
Всього витрат	18586187	100	19307913	100	22882472	100	123,11

Представлені у табл. 2.9 дані засвідчують тенденцію до збільшення операційних витрат у аналізованому періоді з 18586187 тис. грн. у 2022 р. до 22882472 тис. грн. у 2024 р. У структурі операційних витрат бачимо переважання питомої ваги інших витрат - 55,86 %-60,39 % у 2022-2024 рр., значною є і питома вага амортизаційних витрат - 25,94 %-31,21 % у досліджуваному періоді. Поряд з цим відмітимо щорічне зменшення питомої ваги витрат на оплату праці з 15,1 % у 2022 р. до 9,4 % у 2024 р. на фоні зменшення чисельності працівників підприємства у 2022-2024 рр.

Окремо у рамках аналізу операційних витрат доцільно розглянути динаміку собівартості наданих послуг ПрАТ «Київстар» за 2022-2024 рр., що представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка собівартості наданих послуг за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Собівартість наданих послуг, тис. грн.	13073367	14052407	16033915
<i>Абсолютний приріст, тис. грн.:</i>			
-ланцюговий	-	979040	1981508
-базисний	-	979040	2960548
<i>Темп зростання, %</i>			
-ланцюговий	-	102,55	114,10
-базисний	-	102,55	122,65
<i>Темп приросту, %</i>			
-ланцюговий	-	2,55	14,10
-базисний	-	2,55	22,65
Абсолютне значення одного відсотка приросту, тис. грн.	-	130733,67	140524,07
Середній рівень ряду, тис. грн.	$(13073367+14052407+16033915) / 3 = 14386563$		
Середній темп зростання, %	$\sqrt{\frac{16033915}{13073367}} \times 100\% = \sqrt{1,2265} * 100\% = 110,74 \%$		
Середній темп приросту, %	$110,74 - 100 = 10,74 \%$		

Дані табл. 2.10 вказують на збільшення собівартості наданих послуг з 13073367 тис. грн. у 2022 р. до 16033915 тис. грн. у 2024 р. Базисний приріст собівартості наданих послуг у 2024 р. становить 2960548 тис. грн., а базисний темп зростання даного показника щороку зростає з 102,55 % у 2023 р. до 122,65 % у 2024 р. Середній темп приросту собівартості наданих послуг за

2022-2024 р. становить 10,74 %. Далі проаналізуємо динаміку та структуру чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Київстар» - дані табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз динаміки, структури чистого доходу від надання послуг ПрАТ «Київстар» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відносне відхилення (2024/2022), %
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	
Регулярні платежі	19864303	64,28	22171422	66,85	24290751	66,30	122,28
Дохід від інтерконекту	4195588	13,59	4000750	12,06	4382515	11,96	104,45
Роумінг (абоненти)	1799207	5,82	2362514	7,13	2521768	6,88	140,16
Послуги широкосмугового Інтернету (ФТТВ)	1117012	3,61	1240219	3,74	1326769	3,62	118,78
Додаткові послуги	3924863	12,70	3390143	10,22	4117542	11,24	104,91
Всього доходів	30900973	100	33165048	100	36639345	100	118,57

Проведені у табл. 2.11 обчислення показують, що у досліджуваному періоді щорічно відбувається зростання величини чистого доходу підприємства: з 30900973 тис. грн. у 2022 р. до 36639345 тис. грн. у 2024 р. При цьому у структурі чистого доходу видно домінування питомої ваги регулярних платежів (64,28 % у 2022 р., 66,85 % у 2023 р. та 66,3 % у 2024 р.), значною є і питома вага доходу від інтерконекту (11,96 %-13,59 % у 2022-2024 рр.) та питома вага додаткових послуг (продаж голосового зв'язку, послуги телебачення, хмарні технології, продаж клієнтського обладнання) – 10,22 % - 12,7 % у 2022-2024 рр.

Зазначимо, що функціонування підприємства залежить, перш за все, від його здатності генерувати прибуток, що, у свою чергу, визначає ефективність виробництва та реалізації продукції, а також інших видів діяльності, а також використання інвестованих та позикових ресурсів. Саме динаміка фінансових результатів та рентабельності визначає перспективи розвитку підприємства. Тому аналіз фінансових результатів та рентабельності має вирішальне значення в оцінці фінансового стану підприємства. Далі в роботі проведемо оцінку формування фінансових результатів ПрАТ «Київстар» на основі даних табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка формування фінансових результатів ПрАТ «Київстар», тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (2023-2022), тис. грн.	Темп зростання (2023/2022), %	2024 р.	Абсолютне відхилення (2024-2022), тис. грн.	Темп зростання (2024/2022), %
Чистий дохід від реалізації продукції	30 900 973	33 165 048	2 264 075	107,33	36 639 345	5738372	118,57
Собівартість реалізованої продукції	13 073 367	14 052 407	979040	107,49	16 033 915	2960548	122,65
<i>Валовий прибуток</i>	<i>17827606</i>	<i>19112641</i>	<i>1285035</i>	<i>107,21</i>	<i>20605430</i>	<i>2777824</i>	<i>115,58</i>
Інші операційні доходи	252484	504088	251604	199,65	1342243	1089759	531,62
Адміністративні витрати	2357912	2430110	72198	103,06	3828414	1470502	162,36
Витрати на збут	2556755	2468002	-88753	96,53	2771217	214462	108,39
Інші операційні витрати	598153	357394	-240759	59,75	248926	-349227	41,62
<i>Прибуток від операційної діяльності</i>	<i>12567270</i>	<i>14361223</i>	<i>1793953</i>	<i>114,27</i>	<i>15 099 116</i>	<i>2531846</i>	<i>120,15</i>
Інші фінансові доходи	155497	588132	432635	378,23	774598	619101	498,14
Інші доходи	236812	195065	-41747	82,37	477598	240786	201,68
Фінансові витрати	1226928	1942998	716070	158,36	2185670	958742	178,14
Інші витрати	17226	276372	259146	1504,39	215066	197840	1248,50
<i>Прибуток до оподаткування</i>	<i>11 715 425</i>	<i>12 925 050</i>	<i>1209625</i>	<i>110,33</i>	<i>13 950 576</i>	<i>2235151</i>	<i>119,08</i>
Витрати з податку на прибуток	2198911	2382460	183549	108,35	2619114	420203	119,11
<i>Чистий прибуток</i>	<i>9 516 514</i>	<i>10 542 590</i>	<i>1026076</i>	<i>110,78</i>	<i>11 331 462</i>	<i>1814948</i>	<i>119,07</i>

Дані табл. 2.12 вказують на щорічне зростання величини валового прибутку підприємства з 17827606 тис. грн. у 2022 р. до 20605430 тис. грн. у 2024 р. Також відмітимо і збільшення величини операційного прибутку до 15099116 тис. грн. у 2024 р., що на 20,15 % більше порівняно з 2022 р. та збільшення величини прибутку до оподаткування з 11715425 тис. грн. у 2022 р. до 13950576 тис. грн. у 2024 р. Загалом фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Київстар» можна вважати позитивною, адже і величина чистого прибутку щорічно зростає з 9516514 тис. грн. у 2022 р. до 11331462 тис. грн. у 2024 р. Далі розглянемо показники фінансової стійкості підприємства, що подані у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка показників фінансової стійкості
ПрАТ «Київстар» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Власний капітал	21984642	32527292	44018754
2. Необоротні активи	31696500	34606442	42319722
3. Наявність власних оборотних засобів (р.1 – р.2)	-9711858	-2079150	1699032
4. Довгострокові зобов'язання (р.1595)	8022375	8347261	9721831
5. Довгострокові джерела запасів (р.3 + р.4)	-1689483	6268111	11420863
6. Короткострокові позикові кошти (р.1600)	777428	89990	323038
7. Загальна величина основних джерел формування запасів (р.5 + р.6)	-912055	6358101	11743901
8. Загальна величина запасів (р.1100)	65107	140759	112966
9. Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів (р.3 – р.8)	-9776965	-2219909	1586066
10. Надлишок (+), нестача (-) довгострокових джерел формування запасів (р.5–р.8)	-1754590	6127352	11307897
11. Надлишок (+), нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів (р.7 – р.8)	-977162	6217342	11630935
12. Тип фінансової стійкості	кризова	нормальна	абсолютна

Як свідчать дані табл. 2.13, на підприємстві у 2022 р. фінансовий стан, за наведеною класифікацією, був кризовим, оскільки всі кошти та дебіторська заборгованість не покривали навіть її кредиторської заборгованості. У 2023 р., згідно з даними звітності, становище на підприємстві значно покращилося і досягло нормальної стійкості, а у 2024 р. у зв'язку з суттєвим збільшенням величини необоротних активів ПрАТ «Київстар» чітко простежується

надлишок власних оборотних коштів, основних та довгострокових джерел формування запасів, відповідно у даному періоді для підприємства характерною є абсолютна стійкість.

Звернемо увагу на те, що платоспроможність підприємства значною мірою визначається показниками ліквідності, тобто здатністю конвертувати активи в грошові кошти. Особливості групування активів та пасивів ПрАТ «Київстар» представлено нижче в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінка ліквідності балансу ПрАТ «Київстар»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	
				2023р.-2022р.	2024 р.-2023 р.
Активи, тис. грн.					
Найбільш ліквідні активи (А1)	4684591	13067719	21605442	8383128	20298671
Швидко реалізовані активи (А2)	3145410	2341679	2065089	-803731	-276590
Повільно реалізовані активи (А3)	736059	382899	453936	-353160	71037
Важкореалізовані активи (А4)	31809559	34606442	42319722	2796883	7713280
Всього активів	40375619	50398739	66444189	10023120	16045450
Пасиви, тис. грн.					
Найбільш строкові зобов'язання (П1)	5660281	5436742	7149376	-223539	1712634
Короткострокові пасиви (П2)	4708321	4087444	5554228	-620877	1466784
Довгострокові пасиви (П3)	8022375	8347261	9721831	324886	1374570
Постійні (стійкі) пасиви (П4)	21984642	32527292	44018754	10542650	11491462
Всього пасивів	40375619	50398739	66444189	10 023 120	16 045 450
Показники ліквідності					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,45	1,37	1,70	0,92	0,33
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,83	1,66	1,90	0,83	0,24
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,82	1,64	1,89	0,82	0,25

Зазначимо, що баланс є абсолютно ліквідним лише у випадку, якщо виконуються такі співвідношення: $A1 \geq P1$, $A2 \geq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 \leq P4$. В

результаті проведення аналізу зазначимо, що для ПрАТ «Київстар» у 2022-2024 рр. характерними є наступні нерівності:

- на кінець 2022 р.:

$$A1 = 4684591 \leq P1 = 5660281 \text{ тис. грн.}$$

$$A2 = 3145410 \leq P2 = 4708321 \text{ тис. грн.}$$

$$A3 = 736059 \leq P3 = 8022375 \text{ тис. грн.}$$

$$A4 = 31809559 \geq P4 = 21984642 \text{ тис. грн.}$$

- на кінець 2023 р.:

$$A1 = 13067719 \geq P1 = 5436742 \text{ тис. грн.}$$

$$A2 = 2341679 \leq P2 = 4087444 \text{ тис. грн.}$$

$$A3 = 382899 \leq P3 = 8347261 \text{ тис. грн.}$$

$$A4 = 34606442 \geq P4 = 32527292 \text{ тис. грн.}$$

- на кінець 2024 р.:

$$A1 = 21605442 \geq P1 = 7149376 \text{ тис. грн.}$$

$$A2 = 2065089 \leq P2 = 5554228 \text{ тис. грн.}$$

$$A3 = 453936 \leq P3 = 9721831 \text{ тис. грн.}$$

$$A4 = 42319722 \leq P4 = 44018754 \text{ тис. грн.}$$

Зазначимо, якщо одна або кілька нерівностей системи мають протилежний знак, ліквідність балансу більшою чи меншою мірою відрізняється від абсолютної. У нашому випадку, так як наведені нерівності не виконуються не можна говорити про абсолютно ліквідний баланс. Поряд з цим у ПрАТ «Київстар» спостерігається тенденція до збільшення ліквідності балансу протягом двох останніх років (2023-2024 рр.). За даний період найбільш ліквідні активи покривали найбільш термінових зобов'язань товариства, що свідчить про достатність коштів. Більш точно оцінити ліквідність балансу можна з урахуванням проведення аналізу платоспроможності з допомогою фінансових коефіцієнтів ліквідності (обчислення представлені у табл. 2.14). Так значення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2022-2024 рр. були вищими за нормативне значення, а його динаміка є позитивною. Коефіцієнт поточної ліквідності поступово зростає

протягом аналізованого періоду та перевищував нормативне значення, що свідчить про те, що ПрАТ «Київстар» має достатньо коштів для покриття короткострокових зобов'язань протягом одного року. Згідно з даним коефіцієнтом, підприємство є платоспроможним. Величина коефіцієнта швидкої ліквідності за весь період є вищою за нормативне значення, що свідчить про те, що підприємство має достатньо ліквідних коштів для покриття короткострокових зобов'язань.

Далі у ході більш детального аналізу фінансового стану ПрАТ «Київстар» проаналізуємо динаміку показників відносної ефективності (рентабельності) - дані табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Київстар», %

Найменування показників	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Рентабельність поточних витрат	$\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Собівартість наданих послуг}} \times 100\%$	136,37	136,01	128,51
Рентабельність виробничих засобів	$\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Вартість основних засобів}} \times 100\%$	48,68	33,96	43,50
Валова рентабельність продажу	$\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100\%$	57,69	57,63	56,24
Операційна рентабельність продажу	$\frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100\%$	40,67	43,30	41,21
Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Вартість активів}} \times 100\%$	23,57	20,92	17,05
Чиста рентабельність продажу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100\%$	30,80	31,79	30,93

Проведені обчислення у табл. 2.15 показують деяке зменшення величини окремих показників рентабельності (поточних витрат, виробничих засобів, валової рентабельності продажу та активів). Одночасно відмітимо збільшення величини показника операційної рентабельності продажу з 40,67 % у 2022 р. до 41,21 % у 2024 р. та чистої рентабельності продажу з 30,8 % у 2022 р. до 30,93 % у 2024 р., що вказує на високий рівень прибутковості господарювання ПрАТ «Київстар» у 2022-2024 рр.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР» В КРИЗОВИХ УМОВАХ

3.1 Оцінка ймовірності банкрутства в аналізі економічної стійкості підприємства

Оцінки та прогнозування неплатоспроможності та ймовірності банкрутства цікавлять не лише для вибору найнадійніших та найперспективніших ділових партнерів для акціонерів, кредиторів, постачальників, клієнтів тощо, але й для самооцінки, що дозволяє завчасно реагувати та виявляти ознаки погіршення стану. Вжиття відповідних заходів для своєчасного виходу підприємства з банкрутства підвищує ймовірність запобігання або зменшення ризику банкрутства [1, с. 104].

Оцінка та прогнозування ймовірності банкрутства підприємства є важливою частиною системи антикризового управління з точки зору створення методологічної бази для процесу прийняття рішень (процедури банкрутства) щодо підприємств-банкрутів. Вибір напрямів та стратегії розвитку, підготовка та прийняття управлінських рішень у рамках антикризового менеджменту, що спрямовані на забезпечення платоспроможності підприємства, обґрунтовано пов'язуються з моніторингом та діагностикою переходу до стану неспроможності. На практиці використовуються різні методи та моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства, що засновані на аналізі фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Аналіз динаміки цих показників для прогнозування потенційних проблем у сфері корпоративних фінансів проводився в США в 1940-1950-х роках, що було пов'язано зі зменшенням заборгованості та збільшенням кількості банкрутств через нерівномірний розвиток галузей промисловості. У цих умовах виникала апріорна проблема, така як виявлення зовнішніх та внутрішніх чинників і випадків банкрутства. Відомими є такі підходи щодо вирішення даної

проблеми: кількісний підхід, який заснований на аналізі фінансових коефіцієнтів, застосовувався в моделях О. Терещенка, А. Матвійчука, Е. Альтмана, Г. Спрінгейта, Бівера, Р. Ліса, Р. Тафлера, Г. Тішоу та інших. У моделях використовуються методи статистичної обробки даних та дискримінантного аналізу. Поряд з цим якісний підхід базується на порівняльному аналізі показників досліджуваного підприємства та компаній-банкрутів [1, с. 106].

Необхідність оцінки ризику неплатоспроможності підприємства є важливим питанням для вітчизняних підприємств, як у кредитно-фінансовому секторі, так і в реальному секторі економіки. Дані підприємства проводять аналіз конкурентів двома способами: оцінка здатності контрагента своєчасно виконувати свої зобов'язання, тобто аналіз платоспроможності; оцінка готовності контрагента виконувати свої зобов'язання у строки, що зазначені в договорах. Важливо зазначити, що здатність контрагента своєчасно виконувати свої зобов'язання може бути визначена шляхом аналізу фінансової звітності підприємства з точки зору ліквідності, фінансової стійкості, руху грошових коштів та прибутковості. Готовність контрагента виконувати свої зобов'язання визначається шляхом вивчення його правоздатності, перспектив зростання та рівня несплати платежів у строки, що зазначені в конкретних договорах, включаючи пролонговані договори [1, с. 107].

Таким чином, для досягнення першої мети проводиться комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств з використанням фінансових показників, розрахованих за даними фінансової звітності підприємства. Для досягнення другої мети слід провести додаткові дослідження щодо правових аспектів діяльності аналізованого підприємства. У даному аналізі використовується додаткова інформація про підприємство, яка була зібрана протягом певного часу та відсутня в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності підприємств. Якщо буде виявлено, що контрагент не може або не бажає виконувати свої зобов'язання, ризик банкрутства такого підприємства є дуже ймовірним [26, с. 26].

Навіть за наявності фінансових ресурсів, будь-яке підприємство рано чи пізно зіткнеться з ситуацією, коли операційна ефективність знижується, а ресурси стають дефіцитними. Дані умови спричинені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, відповідно, з часом, якщо не вжити правильних заходів для покращення виробництва, персоналу, продажів та фінансового управління, підприємство стикається з ризиком банкрутства та ліквідації. Для візуалізації застосування моделей, що представлені у табл. 3.1, проведемо дослідження ймовірності банкрутства на прикладі ПрАТ «Київстар».

Таблиця 3.1 – Оцінка показників економічної стійкості ПрАТ «Київстар» за 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4
1. Нерозподілений прибуток (Пн) – ф.1 к. 1420	20935686	31478276	42809738
2. Валовий прибуток (Пв) – ф.2 к. 2090	17827606	19112641	20605430
3. Операційний прибуток (Поп) – ф.2 к. 2190	12567270	14361223	15 099 116
4. Чистий прибуток (Пч) – ф.2 к. 2350	9 516 514	10 542 590	11 331 462
5. Виробничі запаси (Зв) – ф.1 к. 1101	65104	136470	99676
6. Необоротні активи (Ан) – ф.1 к. 1095	31 696 500	34 606 442	42 319 722
7. Оборотний капітал (Ок) – ф.1 к. 1195	8566060	15792297	24124467
8. Вартість активів (А) – ф. 1 к.1300	40735619	50398739	66444189
9. Чистий дохід від реалізації продукції (Дч) – ф.2 к. 2000	30 900 973	33 165 048	36 639 345
10. Собівартість реалізації продукції (С) - ф.2 к. 2050	13 073 367	14 052 407	16 033 915
11. Власний капітал (Вк) – ф.1 к. 1495	21984642	32527292	44018754
12. Прибуток до оподаткування (П ^{доп}) – ф.2 к. 2290	11 715 425	12 925 050	13 950 576
13. Амортизація (Ам) – ф.2 к. 2515	4820181	6025796	6373312
14. Коротко- та довгострокові зобов'язання (Зкд) – ф.1 к. 1595 +1695	18390977	17871447	22425435
15. Довгострокові зобов'язання (Зд) – ф.1 к.1595	8022375	8347261	9721831
16. Короткострокові зобов'язання (Зк) – ф.1 к.1695	10368602	9524186	12703604

На основі даних табл. 3.1 проведемо дослідження рівня банкрутства ПрАТ «Київстар» використавши особливості вітчизняної моделі економіста А.В. Матвійчука, яка має такий вигляд:

$$Z = 0,033 * X_1 + 0,268 * X_2 + 0,045 * X_3 - 0,0188 X_4 - 0,004 * X_5 - 0,015 * X_6 + 0,702 * X_7$$

Якщо з використанням зазначеної моделі для оцінки фінансового стану підприємства ми отримуємо значення Z , яке більше 1,104, це свідчить про задовільний фінансовий стан і низьку ймовірність банкрутства. І чим вище значення Z , тим стійкіше становище підприємства. Якщо значення Z для підприємства виявилось менше 1,104, виникає загроза виникнення фінансової кризи, відповідно зі зменшенням показника Z збільшується ймовірність банкрутства аналізованого підприємства [1, с. 105]. Динаміку фінансових показників за моделлю банкрутства А. Матвійчука представимо у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Алгоритм розрахунку показників оцінки банкрутства за моделлю А. Матвійчука

Показники	Методика розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.
X_1	Ок (ф.1 к. 1195) / Ан (ф.1 к. 1095)	$\frac{8566060}{31696500} = 0,270$	$\frac{15792297}{34606442} = 0,456$	$\frac{24124467}{42319722} = 0,570$
X_2	Дч (ф.2 к. 2000) / Зк (ф.1 к.1695)	$\frac{30900973}{10368602} = 2,980$	$\frac{33165048}{9524186} = 3,482$	$\frac{36639345}{12703604} = 2,884$
X_3	Дч (ф.2 к. 2000) / Вк (ф.1 к. 1495)	$\frac{30900973}{21984642} = 1,406$	$\frac{33165048}{32527292} = 1,020$	$\frac{36639345}{44018754} = 0,832$
X_4	А (ф. 1 к.1300) / Дч (ф.2 к. 2000)	$\frac{40735619}{30900973} = 1,318$	$\frac{50398739}{33165048} = 1,520$	$\frac{66444189}{36639345} = 1,813$
X_5	Ок-Зк(ф.1 к. 1195 - ф.1 к.1695) / Ок (ф.1 к. 1195)	$\frac{(8566060-10368602)}{8566060} = -0,210$	$\frac{(15792297-9524186)}{15792297} = 0,397$	$\frac{(24124467-12703604)}{24124467} = 0,473$
X_6	Зкд (ф.1 к. 1595+ +1695) / А (ф. 1 к.1300)	$\frac{18390977}{40735619} = 0,451$	$\frac{17871447}{50398739} = 0,355$	$\frac{22425435}{66444189} = 0,337$
X_7	Вк (ф.1 к. 1495) / Зкд (ф.1 к. 1595+ +1695)	$\frac{21984642}{18390977} = 1,195$	$\frac{32527292}{17871447} = 1,820$	$\frac{44018754}{22425435} = 1,963$

Використавши значення критеріїв X_1 - X_7 можна розрахувати показники за моделлю А. Матвійчука:

- 2022 р.:

$$Z = 0,033 \times 0,270 + 0,268 \times 2,980 + 0,045 \times 1,406 - 0,018 \times 1,318 - 0,004 \times (-0,210) - 0,015 \times 0,451 + 0,702 \times 1,195 = 1,680;$$

- 2023 р.:

$$Z=0,033 \times 0,456 + 0,268 \times 3,482 + 0,045 \times 1,020 - 0,018 \times 1,520 - 0,004 \times 0,397 - 0,015 \times 0,355 + 0,702 \times 1,820 = 2,238;$$

- 2024 р.:

$$Z=0,033 \times 0,570 + 0,268 \times 2,884 + 0,045 \times 0,832 - 0,018 \times 1,813 - 0,004 \times 0,473 - 0,015 \times 0,337 + 0,702 \times 1,963 = 2,167.$$

Враховуючи те, що у 2022-2024 рр. розраховані критерії моделі А. Матвійчука перевищують нормативну величину (1,104), відповідно для ПрАТ «Київстар» характерна низька ймовірність банкрутства.

Далі проведемо аналіз рівня банкрутства ПрАТ «Київстар» на основі іншої вітчизняної моделі економіста О.О. Терещенка:

$$Z = 1,5 X_1 + 0,08 X_2 + 10 X_3 + 5 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6$$

У разі застосування даної моделі відомо: якщо $Z > 2$ – підприємству не загрожує банкрутство, воно є фінансово стійким; $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість (рівновага) підприємства порушена; $0 < Z < 1$ – у разі не здійснення санаційних заходів підприємству загрожує банкрутство; $Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом. Алгоритм визначення показників економічної стійкості за моделлю банкрутства О. Терещенка наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Оцінка ймовірності банкрутства за моделлю О. Терещенка

Показники	Методика розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.
X ₁	Дч (ф.2 к. 2000) / Зк (ф.1 к.1695)	$\frac{30900973}{10368602} = 2,980$	$\frac{33165048}{9524186} = 3,482$	$\frac{36639345}{12703604} = 2,884$
X ₂	А (ф. 1 к.1300) / Зк (ф.1 к.1695)	$\frac{40735619}{10368602} = 3,929$	$\frac{50398739}{9524186} = 5,292$	$\frac{66444189}{12703604} = 5,230$
X ₃	Пч (ф.2 к. 2350) / А (ф. 1 к.1300)	$\frac{9516514}{40735619} = 0,234$	$\frac{10542590}{50398739} = 0,209$	$\frac{11331462}{66444189} = 0,171$
X ₄	Пч (ф.2 к. 2350) / Дч (ф.2 к. 2000)	$\frac{9516514}{30900973} = 0,308$	$\frac{10542590}{33165048} = 0,318$	$\frac{11331462}{36639345} = 0,309$
X ₅	Зв (ф. 1 к.1101) / Дч (ф.2 к. 2000)	$\frac{65104}{30900973} = 0,002$	$\frac{136470}{33165048} = 0,004$	$\frac{99676}{36639345} = 0,003$
X ₆	Дч (ф.2 к. 2000) / А (ф. 1 к.1300)	$\frac{30900973}{40735619} = 0,759$	$\frac{33165048}{50398739} = 0,658$	$\frac{36639345}{66444189} = 0,551$

На основі значень наведених критеріїв X_1 - X_6 розрахуємо показники моделі О. Терещенка:

- для 2022 року:

$$Z = 1,5 * 2,98 + 0,08 * 3,929 + 10 * 0,234 + 5 * 0,308 + 0,3 * 0,002 + 0,1 * 0,759 = 9,424;$$

- для 2023 року:

$$Z = 1,5 * 3,482 + 0,08 * 5,292 + 10 * 0,209 + 5 * 0,318 + 0,3 * 0,004 + 0,1 * 0,658 = 9,393;$$

- для 2024 року:

$$Z = 1,5 * 2,884 + 0,08 * 5,230 + 10 * 0,171 + 5 * 0,309 + 0,3 * 0,003 + 0,1 * 1,0551 = 8,105.$$

Так виходячи з проведеного аналізу за моделлю О. Терещенка видно, що ситуація на підприємстві за останні три роки є стабільною, підприємство є фінансово стійким та має достатні довгострокові перспективи (представлені значення критерію $Z > 2$). Далі у ході аналізу показників економічної стійкості та оцінки рівня банкрутства ПрАТ «Київстар» розглянемо ряд закордонних моделей банкрутства. В першу чергу охарактеризуємо модель Г. Спрінгейта, яка визначається за методикою:

$$Z = 1,03 * X_1 + 3,07 * X_2 + 0,66 * X_3 + 0,4 * X_4$$

Значення критичної позначки даної моделі вважається 0,862. Таким чином, якщо критерій Z буде менше зазначеного значення, то підприємству буде дана песимістична оцінка, що вказує на потенційне банкрутство [25, с. 107]. Значення показників оцінки рівня банкрутства ПрАТ «Київстар» за моделлю Г. Спрінгейта наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Значення показників за моделлю прогнозування Г. Спрінгейта

Показники	Методика розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.
X_1	Ок (ф.1 к. 1195) / А (ф. 1 к.1300)	$\frac{8566060}{40735619} = 0,210$	$\frac{15792297}{50398739} = 0,313$	$\frac{24124467}{66444189} = 0,363$
X_2	П ^{до} оп (ф.2 к. 2290) / А (ф. 1 к.1300)	$\frac{11715425}{40735619} = 0,288$	$\frac{12925050}{50398739} = 0,256$	$\frac{13950576}{66444189} = 0,210$
X_3	П ^{до} оп (ф.2 к. 2290) / Зк (ф.1 к.1695)	$\frac{11715425}{10368602} = 1,130$	$\frac{12925050}{9524186} = 1,357$	$\frac{13950576}{12703604} = 1,098$
X_4	Дч (ф.2 к. 2000) / А (ф. 1 к.1300)	$\frac{30900973}{40735619} = 0,759$	$\frac{33165048}{50398739} = 0,658$	$\frac{36639345}{66444189} = 0,551$

Виходячи з даних табл. 3.4 визначимо критерій Z для моделі Г. Спрінгейта для ПрАТ «Київстар» у 2022-2024 рр.:

$$Z_{2022} = 1,03 * 0,210 + 3,07 * 0,288 + 0,66 * 1,130 + 0,4 * 0,759 = 2,150$$

$$Z_{2023} = 1,03 * 0,313 + 3,07 * 0,256 + 0,66 * 1,357 + 0,4 * 0,658 = 2,267$$

$$Z_{2024} = 1,03 * 0,363 + 3,07 * 0,210 + 0,66 * 1,098 + 0,4 * 0,551 = 1,964$$

Як бачимо розраховані значення Z - показника для ПрАТ «Київстар» у досліджуваному періоді знаходяться в діапазоні 1,964-2,267, відповідно можна говорити про відсутність ймовірності банкрутства для підприємства.

Далі проведемо детальну оцінку ймовірності банкрутства на основі п'ятифакторної моделі Е. Альтмана – дані табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок показників за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана

Показники	Методика розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.
X_1	Ок (ф.1 к. 1195) / А (ф. 1 к.1300)	$\frac{8566060}{40735619} = 0,210$	$\frac{15792297}{50398739} = 0,313$	$\frac{24124467}{66444189} = 0,363$
X_2	Пн (ф.1 к. 1420) / А (ф. 1 к.1300)	$\frac{20935686}{40735619} = 0,514$	$\frac{31478276}{50398739} = 0,625$	$\frac{42809738}{66444189} = 0,644$
X_3	Операційний прибуток / Активи	$\frac{12567270}{40735619} = 0,308$	$\frac{14361223}{50398739} = 0,285$	$\frac{15099116}{66444189} = 0,227$
X_4	Вк (ф.1 к. 1495) / Зкд (ф.1 к. 1595+1695)	$\frac{21984642}{18390977} = 1,195$	$\frac{32527292}{17871447} = 1,820$	$\frac{44018754}{22425435} = 1,963$
X_5	Дч (ф.2 к. 2000) / А (ф. 1 к.1300)	$\frac{30900973}{40735619} = 0,759$	$\frac{33165048}{50398739} = 0,658$	$\frac{36639345}{66444189} = 0,551$

П'ятифакторна модель Е. Альтмана має наступний вигляд:

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4 + 0,998 * X_5$$

Якщо $Z < 1,81$ підприємство визнається банкрутом, за значенням Z в діапазоні 1,81 - 2,77 ймовірність банкрутства є значною; якщо критерій Z знаходиться у діапазоні 2,77 - 2,99, то ймовірність банкрутства буде середньою; а якщо критерій $Z > 2,99$, то ймовірність банкрутства підприємства є низькою [26, с. 30]. Далі на основі даних табл. 3.5 визначимо показник Z для ПрАТ «Київстар»:

$$Z_{2022} = 0,717*0,210+0,847*0,514+3,107*0,308+0,42*1,195 + 0,998*0,759 = 2,802$$

$$Z_{2023} = 0,717*0,313+0,847*0,625+3,107*0,285+0,42*1,820+0,998*0,658 = 3,059$$

$$Z_{2024} = 0,717*0,363+0,847*0,644+3,107*0,227+0,42*1,963+0,998*0,551 = 2,884$$

Результати проведених розрахунків вказують на порушення фінансової рівноваги у 2022 р та 2024 р. та низький рівень ймовірності банкрутства ПрАТ «Київстар» у 2023 р., адже розрахований показник Z (3,059) перевищує нормативне значення (2,99).

Далі проведемо оцінку ймовірності банкрутства за моделлю Р. Ліса, яка є переважно адаптаційною, оскільки фінансові коефіцієнти моделі взяті як в моделі Е. Альтмана. Модель Р. Ліса має такий вигляд:

$$Z = 0,063 * X_1 + 0,092 * X_2 + 0,057 * X_3 + 0,001 * X_4$$

Відомо, якщо $Z < 0,037$ - банкрутство підприємства дуже ймовірно, а якщо $Z > 0,037$ - підприємство фінансово стійке. Враховуючи вищенаведене визначимо динаміку показників за моделлю Р. Ліса – дані табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Динаміка показників моделі прогнозування банкрутства Р. Ліса

Показники	Методика розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.
X ₁	Ок (ф.1 к. 1195) / А (ф. 1 к.1300)	$\frac{8566060}{40735619} = 0,210$	$\frac{15792297}{50398739} = 0,313$	$\frac{24124467}{66444189} = 0,363$
X ₂	П ^{до} оп (ф.2 к. 2290) / А (ф. 1 к.1300)	$\frac{11715425}{40735619} = 0,288$	$\frac{12925050}{50398739} = 0,256$	$\frac{13950576}{66444189} = 0,210$
X ₃	Пн (ф.1 к. 1420) / А (ф. 1 к.1300)	$\frac{20935686}{40735619} = 0,514$	$\frac{31478276}{50398739} = 0,625$	$\frac{42809738}{66444189} = 0,644$
X ₄	Вк (ф.1 к. 1495) / Зкд (ф.1 к. 1595+ +1695)	$\frac{21984642}{18390977} = 1,195$	$\frac{32527292}{17871447} = 1,820$	$\frac{44018754}{22425435} = 1,963$

Показник-Z для моделі банкрутства Р. Ліса становить:

$$Z_{2022} = 0,063 \times 0,210 + 0,092 \times 0,288 + 0,057 \times 0,514 + 0,001 \times 1,195 = 0,070$$

$$Z_{2023} = 0,063 \times 0,313 + 0,092 \times 0,256 + 0,057 \times 0,625 + 0,001 \times 1,820 = 0,081$$

$$Z_{2024} = 0,063 \times 0,363 + 0,092 \times 0,210 + 0,057 \times 0,644 + 0,001 \times 1,963 = 0,082.$$

Представлені розрахунки засвідчили те, що у 2022-2024 рр. ймовірність банкрутства ПрАТ «Київстар» є несуттєвою: значення показника-Z знаходяться у діапазоні 0,070-0,082 і більш ніж у два рази перевищують нормативну величину (0,037).

Необхідно зауважити, що особлива увага у ході проведення оцінки ймовірності банкрутства підприємства відводиться моделі Р. Тафлера та Г. Тішоу, які у 1977 р. на основі вибірки з 88 британських компаній побудували

чотирифакторну прогнозну модель фінансової неспроможності. Так модель Р. Тафлера та Г. Тішоу описується наступним рівнянням:

$$Z = 0,53 * X_1 + 0,13 * X_2 + 0,18 * X_3 + 0,16 * X_4$$

Згідно з моделлю Тафлера і Тішоу при $Z > 0,3$ ймовірність банкрутства низька, а при $Z < 0,2$ — висока. Як видно з рівняння, прибутковість є домінуючим чинником, а це означає, що невеликі зміни в економічному середовищі та потенційні помилки у вихідних даних та розрахунках фінансових коефіцієнтів можуть призвести до помилкових результатів. Поряд з цим хоча модель прогнозування Р. Тафлера - Г. Тішоу базується на найновіших даних і не вимагає ринкової оцінки підприємства, її застосовність до вітчизняних умов є сумнівною через відмінності у фінансово-економічних умовах у Великій Британії та Україні, зокрема, в умовах кредитування. Розраховані значення показників моделі банкрутства Р. Тафлера та Г. Тішоу представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Динаміка показників моделі прогнозування
Р. Тафлера та Г. Тішоу

Показники	Методика розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.
X ₁	Поп (ф.2 к. 2190) / Зк (ф.1 к.1695)	$\frac{12567270}{10368602} = 1,212$	$\frac{14361223}{9524186} = 1,508$	$\frac{15099116}{12703604} = 1,189$
X ₂	Ок (ф.1 к. 1195) / Зкд (ф.1 к. 1595+ +1695)	$\frac{8566060}{18390977} = 0,466$	$\frac{15792297}{17871447} = 0,884$	$\frac{24124467}{22425435} = 1,076$
X ₃	Зк (ф.1 к.1695) / А (ф. 1 к. 1300)	$\frac{10368602}{40735619} = 0,254$	$\frac{9524186}{50398739} = 0,189$	$\frac{12703604}{66444189} = 0,191$
X ₄	Дч (ф.2 к. 2000) / А (ф. 1 к.1300)	$\frac{30900973}{40735619} = 0,759$	$\frac{33165048}{50398739} = 0,658$	$\frac{36639345}{66444189} = 0,551$

Виходячи з даних табл. 3.7 значення Z-показника для моделі Р. Тафлера та Г. Тішоу становить:

$$Z_{2022} = 0,53 * 1,212 + 0,13 * 0,466 + 0,18 * 0,254 + 0,16 * 0,759 = 0,870$$

$$Z_{2023} = 0,53 * 1,508 + 0,13 * 0,884 + 0,18 * 0,189 + 0,16 * 0,658 = 1,053$$

$$Z_{2024} = 0,53 * 1,189 + 0,13 * 1,076 + 0,18 * 0,191 + 0,16 * 0,551 = 0,892$$

Проведені обчислення показують, що значення Z-показника знаходиться в діапазоні 0,87 – 1,053 та перевищує нормативне значення - 0,3, що свідчить

про низьку ймовірність банкрутства ПрАТ «Київстар» у найближчій перспективі. Загалом зазначимо, що модель Р. Тафлера та Г. Тішоу враховує поточний стан підприємства і є найбільш актуальною для оперативного вжиття заходів щодо відновлення фінансової стійкості, але навіть невеликі коливання в економіці впливають на точність оцінки. На наступному етапі розрахунків узагальнимо отримані обчислення за вітчизняними та зарубіжними моделями оцінки ймовірності банкрутства – дані табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Узагальнена оцінка ймовірності банкрутства

ПрАТ «Київстар»

Назва моделі	2022 р.	2023 р.	2024 р.
<i>Вітчизняні моделі</i>			
Модель О.О. Терещенка	банкрутство не загрожує (9,424 > 2)	банкрутство не загрожує (9,393 > 2)	банкрутство не загрожує (8,105 > 2)
Модель А.В. Матвійчука	банкрутство не загрожує (1,680 > 1,104)	банкрутство не загрожує (2,238 > 1,104)	банкрутство не загрожує (2,167 > 1,104)
<i>Закордонні моделі</i>			
Модель Г. Спрінгейта	банкрутство не загрожує (2,150 > 0,862)	банкрутство не загрожує (2,267 > 0,862)	банкрутство не загрожує (1,964 > 0,862)
П'ятифакторна модель Е. Альтмана	порушена фінансова рівновага («сіра зона») $2,77 < \mathbf{2,802} < 2,99$	зона фінансової стійкості («зелена зона») $\mathbf{3,059} > 2,99$	порушена фінансова рівновага («сіра зона») $2,77 < \mathbf{2,884} < 2,99$
Модель Р. Ліса	банкрутство не загрожує (0,070 > 0,037)	банкрутство не загрожує (0,081 > 0,037)	банкрутство не загрожує (0,082 < 0,037)
Модель Р. Тафлера та Г. Тішоу	банкрутство не загрожує (0,870 > 0,3)	банкрутство не загрожує (1,053 > 0,3)	банкрутство не загрожує (0,892 > 0,3)

Отже, у практиці досліджень та діагностики банкрутства підприємств існують різні підходи як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Однак не всі методи ймовірності неспроможності можуть бути застосовані до конкретного підприємства, тому для того, щоб отримати більш точні результати, необхідно враховувати безліч чинників, від сфери діяльності підприємства до впливу непрямих чинників, які впливають на економічну стійкість та платоспроможність підприємства.

Крім того, проаналізувавши результати розрахунків, важливо відзначити неоднозначність та неоднорідність моделей, індивідуальність розрахунків та порівняння підсумкових показників.

3.2 Розробка заходів щодо підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства

Для вирішення поточних проблем та покращення ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київстар» рекомендовано провести такі заходи:

- розглянути шляхи оптимізації запасів підприємства;
- розробити політику управління дебіторською заборгованістю;
- розробити рекомендації щодо управління кредиторською заборгованістю.

Відмітимо, що підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства - це збільшення здатності швидко перетворювати активи на кошти для покриття поточних зобов'язань. За цих умов основні способи включають зростання високоліквідних активів, прискорення оборотності дебіторської заборгованості, оптимізацію запасів та скорочення короткострокових боргів. В рамках управління товарними запасами рекомендовано керівництву ПрАТ «Київстар»:

1) Використати метод ABC-аналізу для контролю запасів, зокрема, розділяти запаси товарів на асортиментні групи на основі показників оборотності:

- група 1: сезонні товари, які потрібні протягом року;
- група 2: запаси товарів, що користуються низьким попитом, але які все ще повинні бути в наявності на складах підприємства;
- група 3: товари, що пропонуються безпосередньо обраним клієнтам.

2) Для виключення ймовірності старіння товарів, рекомендується ввести систему контролю за термінами використання кожної номенклатурної одиниці

асортименту товарних запасів для того, щоб своєчасно виявляти некондиційні одиниці.

Другим заходом виступає розробка рекомендацій щодо управління дебіторською заборгованістю, зокрема розробка регламенту управління дебіторською заборгованістю на досліджуваному підприємстві та чітке розміщення обов'язків персоналу з ліквідації та запобігання виникненню дебіторської заборгованості [14, с. 136]. У табл. 3.9 наведено регламент управління дебіторської заборгованістю.

Таблиця 3.9 – Регламент управління дебіторською заборгованістю
ПрАТ «Київстар»

Етапи управління дебіторською заборгованістю	Заходи	Відповідальна особа
Критичний термін оплати не настав	Укладання договору	Адміністратор
	Контроль відвантаження	Директор
	Виставлення рахунку	Адміністратор
	Повідомлення про відвантаження	
	Повідомлення про суму та розрахункові строки погашення дебіторської заборгованості	
Прострочення до 7 днів	При несплаті у строк – здійснення дзвінка з з'ясуванням причин, формування графіка платежів	Адміністратор
	Припинення постачання (до оплати)	Директор
	Надсилання попереджувального листа	Адміністратор
Прострочення від 7 до 30 днів	Передарбітражне попередження	Директор
	Щоденні дзвінки з нагадуванням	Адміністратор
	Переговори із відповідальними особами	
Прострочення від 30 до 60 днів	Відрядження відповідального менеджера, вжиття можливих заходів щодо досудового врегулювання	Директор
Прострочення понад 60 днів	Офіційна претензія (замовний лист)	Директор
	Подання позову до арбітражного суду	

Виходячи з даних табл. 3.9 визначено основні етапи управління та дії, які необхідно виконати при виникненні даної ситуації. Відмітимо, що обов'язки розподіляються між співробітниками ПрАТ «Київстар», які беруть участь у процесі збуту послуг.

Третій захід передбачає шляхи управління кредиторської заборгованості підприємства. Зазначимо, що велика кількість кредиторської заборгованості є негативним показником і призводить до зниження платоспроможності та ліквідності. У рамках короткострокової фінансової політики підприємства управління кредиторською заборгованістю передбачає оптимізацію кредиторської заборгованості за видом, сумою та умовами оплати. Основними цілями управління кредиторською заборгованістю є: вибір моделі управління заборгованістю; створення схеми роботи з кредиторською заборгованістю; розробка методів аналізу ризиків та розрахунку умов погашення кредиторської заборгованості; створення єдиних графіків погашення кредиторської заборгованості; застосування стандартів роботи з кредиторами, що визначають єдину політику в цій сфері протягом планового періоду; регулярний моніторинг витрат, що виникають від планованих показників кредиторської заборгованості; створення системи заходів щодо оптимізації параметрів кредиторської заборгованості [20, с. 120].

Для ефективного управління кредиторською заборгованістю підприємства та своєчасного збору та виплати коштів необхідно проаналізувати наступне:

- визначити структуру всієї кредиторської заборгованості підприємства на кінець кожного звітного періоду, аналізуючи динаміку показників, розрахованих за ряд років;
- визначити суму кредиторської заборгованості по підприємству в цілому;
- контролювати своєчасність нарахування та сплати коштів у розрізі окремих видів за кредиторською заборгованістю;
- порівняти суми дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства, аналізуючи динаміку їх зміни за ряд років» [32, с. 25].

Для зменшення величини кредиторської заборгованості можна використовувати механізм взаємної компенсації, який дозволяє підприємству максимізувати оборотність ресурсів, ще одним способом зменшення простроченої заборгованості є відстеження термінів платежів.

Крім того, найважливішим аспектом зниження витрат у кожному конкретному випадку є визначення структури оплати товарів та послуг, що включає: формування бюджету та схеми кредиторської заборгованості; оцінку фінансових можливостей, потенційних ризиків та рівня довіри у відносинах з кредиторами [32, с. 27]. При цьому необхідно розробити систему управління кредиторською заборгованістю, яка включає такі елементи: планування, нормування, організацію контролю, аналіз та регулювання даних процесів. Далі слід оцінити економічний ефект від впровадження заходів, що спрямовані на підвищення ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київстар». Оцінка величини витрат на організацію заходів щодо підвищення економічної стійкості ПрАТ «Київстар» представлена у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Витрати на організацію заходів щодо підвищення ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київстар»

Показник	Значення показника
1. Витрати на розробку та впровадження в діяльність підприємства регламенту з управління дебіторською заборгованістю:	439,2
- фонд оплати праці фінансового директора, тис. грн. на рік	216,00
- фонд оплати праці фахівця фінансової дирекції, тис. грн./рік	144,00
- відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	79,20
2. Витрати на управління товарними запасами, тис. грн.	350,00
3. Витрати на управління кредиторською заборгованістю, тис. грн.	480,00
4. Витрати, що пов'язані з реалізацією заходів щодо підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства, тис. грн./рік:	
- одноразові витрати, тис. грн.	350,00
- поточні витрати, тис. грн.	919,2

Витрати на впровадження заходів щодо підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства включають:

- витрати на збільшення фонду оплати праці керівника фінансової дирекції – 216 тис. грн. на рік (12 місяців x 18000 грн./міс.), фахівця фінансової дирекції – 144 тис. грн. на рік (12 місяців x 12000 грн./міс.) за рахунок зростання трудового навантаження та обов'язків кожного із співробітників, у тому числі витрати на оплату страхових внесків у позабюджетні фонди;

- одноразові витрати на управління товарними запасами – 350 тис. грн.;

- витрати на формування преміального фонду у розмірі 1 % від фонду оплати праці.

Далі у табл. 3.11 проведено розрахунок економічного ефекту від заходів щодо підвищення ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київстар». Умовно прийнято з практики, що використання регламенту управління дебіторською заборгованістю підприємства призведе до її зниження на 0,05-0,1 %. Припущено, що аналогічні результати буде отримано і в ПрАТ «Київстар». Чітко розроблена система управління кредиторською заборгованістю підприємства дозволяє її знизити на 0,02-0,1%, що може бути досягнуто і у ПрАТ «Київстар» в результаті реалізації розроблених заходів.

Застосування системи управління запасами на підприємстві дозволяє оптимізувати рівень товарних запасів на складі і знизити їх на 1 %. Відповідно до цього передбачається, що ці результати будуть досягнуті і у ПрАТ «Київстар».

Таблиця 3.11 – Розрахунок економічного ефекту від реалізації заходів щодо підвищення ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київстар»

Показники	Значення показника
1. Величина дебіторської заборгованості, тис. грн./рік	1683038
2. Зниження дебіторської заборгованості, %	0,05
3. Додатковий дохід, тис. грн. (п.1 * п.2)	841,5
4. Витрати на розробку та впровадження регламенту з управління дебіторською заборгованістю, тис. грн./рік	439,2
5. Величина кредиторської заборгованості, тис. грн./рік	12703604
6. Зниження кредиторської заборгованості, %	0,02
7. Додатковий дохід, тис. грн. (п.5 * п.6)	2540,7
8. Витрати на управління кредиторською заборгованістю, тис. грн./рік	480,00
9. Величина запасів, тис. грн./рік	99676
10. Зниження запасів, %	1,0
11. Додатковий дохід, тис. грн. (п.9 * п.10)	996,8
12. Витрати на управління запасами, тис. грн./рік	350,00
13. Прибуток від розроблених заходів щодо підвищення ліквідності та платоспроможності, тис. грн.	3109,8

Відповідно до проведених у табл. 3.11 розрахунків прибуток від реалізації зазначених заходів становитиме 3109,8 тис. грн з урахуванням усіх

передбачених з їхньої організацію витрат. Внаслідок реалізації заходів щодо підвищення ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київстар» відбудеться скорочення дебіторської заборгованості на 841,5 тис. грн., та кредиторської заборгованості на 2540,7 тис. грн., а величина запасів підприємства в результаті їх оптимізації скоротиться на 996,8 тис. грн. Відповідно, запропоновані заходи ефективні та рекомендовані до впровадження.

3.3 Оцінка економічної ефективності впливу маркетингових комунікацій на зміну ключових показників економічної стійкості підприємства

Якщо підприємство успішно просуває свої продукти та послуги, то йому доцільно зосередитись на розробці іміджевої реклами та підвищенні пізнаваності бренду, що надасть підприємству конкурентну перевагу та зробить його більш конкурентоспроможним на ринку. Так медійна реклама дозволяє: захистити свій імідж – створити та просувати ідентичність бренду; просувати свій бренд – вибрати цільову аудиторію та підвищити впізнаваність продукту.

Поряд з цим, пошуковий маркетинг може допомогти залучити більше клієнтів за допомогою контекстної реклами або пошукової оптимізації. Пошукова оптимізація (SEO) допомагає покращити рейтинг веб-сайту в результатах пошуку за певними запитами. Одночасно відмітимо, що контекстна реклама розміщується на веб-сайтах зі схожим контентом, а однією з головних переваг контекстної реклами є те, що вона не стягує плату за показ реклами (користувачі платять лише тоді, коли натискають на веб-сайт) [7, с. 124].

Також для просування облікового запису в мережі Instagram пропонується звернутися до послуг підприємства, яке надає такі послуги. В роботі пропонується ПрАТ «Київстар» звернутись до послуг агентства Інтернет-маркетингу «Aweb», яке пропонує наступні послуги:

- автоматичний пошук і призначення лайків фотографіям за допомогою геотегів, хештегів і списків підписників ваших конкурентів;

- автоматичне скасування підписки на взаємних підписників після досягнення ліміту; автоматичне виявлення та підписка на облікові записи цільової аудиторії за допомогою хештегів і геолокації, включаючи облікові записи конкурентів;

- імітація живого спілкування шляхом створення та надсилання певних коментарів до облікових записів цільової аудиторії;

- безкоштовний пробний період.

Також розробка програми інтернет-просування послуг ПрАТ «Київстар» передбачає визначення комплексу заходів щодо використання кожного з інструментів маркетингових комунікацій для досягнення комунікаційних цілей з урахуванням виділених для цього ресурсів. Далі розглянемо складові програми інтернет-просування послуг ПрАТ «Київстар» - дані табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Складові програми інтернет-просування послуг
ПрАТ «Київстар»

Інструменти просування	Типи заходів
Просування у соціальних медіа	Складання списку найбільш популярних сервісів соціальних медіа, вибір тих соціальних медіа, які найімовірніше можуть відвідувати представники цільової аудиторії, створення власних облікових записів та груп (можна зв'язатися з власниками інших груп з метою публікації своїх записів), визначення плану та змісту публікацій
Медійна реклама	Вибір рекламного майданчика, визначення місця та способів розміщення реклами на майданчику, створення банера, планування графіка розміщення носіїв реклами на майданчиках
Адресне розсилання рекламних матеріалів	Визначення списку потенційних одержувачів (списку розсилки), визначення каналів взаємодії (соціальні мережі, електронна пошта, програми миттєвого обміну повідомленнями), формування графіку розсилки
Участь у партнерських програмах	Складання переліку існуючих партнерських програм, вибрати тип участі у програмах
Контекстна реклама	Вибір сервісу розміщення контекстної реклами, підбір ключових фраз та слів, формулювання рекламного оголошення, встановлення ставки за клік та налаштування параметрів таргетингу
Інтернет-PR	Визначення переліку заходів щодо публікації новин та аналітичних статей в інтернет-ЗМІ, вибір майданчиків для публікації матеріалів та проведення заходів, складання графіку публікацій та проведення заходів на вибраних майданчиках

Процес розробки онлайн-реklamних заходів для кожного інструменту є досить специфічним, але кульмінацією цього планування має бути комплексний план дій для всієї програми просування послуг. Так для забезпечення успішної реклами рекомендується оптимізувати профіль ПрАТ «Київстар» в Instagram, даний процес робить профіль більш видимим для користувачів пошукових систем.

Особливе місце в програмі просування послуг підприємства відводиться технічній складовій сайту (встановлення директив для роботів пошукових систем, карти сайту, що дозволяє показати пошуковим машинам, які розділи сайту значущі, а які навпаки слід виключити з обходу: robots.txt і sitemap; налаштування коректних відповідей з боку сервера; оптимізація швидкості завантаження сторінок та адаптація під відкриття сайту на мобільних пристроях) [13, с. 58]. Поряд з цим внутрішня оптимізація сайту передбачає:

- оптимізацію метаданих та заголовків. Заголовки повинні містити ключові питання та ключові слова, також важливо додати метатег до опису, щоб правильно його висловити – короткий опис сторінки; він відобразатиметься в загальних результатах пошуку як опис сайту;

- наповніть сайт якісним текстовим контентом, який є релевантним та унікальним для потрібних пошукових запитів. Серед найпопулярніших та найякісніших інструментів для перевірки контенту – Similarweb; Google Analytics; Ahrefs; SEMrush; Google Search Console; Serpstat; SE Ranking та інші;

- оформлення тексту та матеріалів за допомогою SEO-оптимізації.

У свою чергу зовнішня оптимізація сайту передбачає:

- закупити «вічні» посилання з метою підвищення авторитетності сайту в пошукових системах (що більше сторонніх ресурсів посилається на сайт підприємства, тим краще для пошукової оптимізації);

- завантажте сайт у різні каталоги за допомогою спеціальних програм;

- використання партнерських відносин з іншими активними ресурсами.

Далі представимо комплексний план просування телекомунікаційних послуг ПрАТ «Київстар» - дані табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Комплексний план інтернет-просування телекомунікаційних послуг ПрАТ «Київстар»

Інструменти просування	Відповідальний	Вартість, грн.
Медійна реклама	Керівник відділу маркетингу та реклами	540 000
Контекстна реклама		360 000
Інтернет-PR (залучення амбасадорів бренду)		800 000
Участь у партнерських програмах	Маркетолог	420 000
Просування у соціальних медіа (Instagram, Facebook, You tube)	Маркетолог	780 000
Пошукова оптимізація	Веб-розробник	480 000
Адресне розсилання рекламних матеріалів	Маркетолог	180 000
Разом	-	3 560 000

Як видно з даних табл. 3.13 програма інтернет-просування телекомунікаційних послуг ПрАТ «Київстар» розрахована на 2026 р., а її загальний бюджет становитиме 3560 тис. грн.

Підсумковий аналіз ефективності програми проводиться на основі накопичених емпіричних даних, що є джерелом для прогнозних розрахунків при подальшому плануванні. Джерелами збору та накопичення статистичних даних при організації моніторингу можуть бути інформаційні системи веб-аналітики, наприклад, такі як Google Analytics; Similarweb та Ahrefs, а також внутрішні дані фінансової системи підприємства [22, с. 117].

Далі доцільно провести оцінку економічної ефективності розробленої програми інтернет-просування. Для цього відмітимо, що на думку експертів, на кожні вкладені 500 грн. залучається один новий клієнт. Отже, вкладення 3560 тис. грн. дозволить залучити за рік близько 7000 клієнтів, зазначимо, що середній чек за даними маркетингової служби однією клієнта на місяць становить 220 грн. Відповідно далі прорахуємо приріст чистого доходу за допомогою залучення нових клієнтів на 2026 р. – дані табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Механізм зростання чистого доходу за рахунок залучення нових клієнтів

Показники	Значення
Кількість залучених клієнтів на рік, осіб	7000
Середня вартість замовлення клієнтом телекомунікаційних послуг на місяць, грн.	220,00
Чистий дохід на одного клієнта на рік, тис. грн.	1540,00
Приріст чистого доходу протягом року шляхом залучення додаткових клієнтів, тис. грн.	18480,00

З даних табл. 3.14 видно, що за допомогою інтернет-просування планується забезпечити приріст чистого доходу на 18480 тис. грн./рік при вкладенні 3560 тис. грн. Далі визначимо величину чистого доходу після реалізації комплексу маркетингових комунікацій:

$$\Delta Д = 36639345 \text{ тис. грн.} + 18480 \text{ тис. грн.} = 36657825 \text{ тис. грн.}$$

Враховуючи те, що собівартість наданих послуг ПрАТ «Київстар» у 2024 р. становить 16033915 тис. грн. (дані табл. 2.12), то у прогнозованому періоді собівартість збільшиться на 3560 тис. грн. за рахунок впровадження заходів з просування підприємства. Відповідно планова величина собівартості послуг (C_{π}) ПрАТ «Київстар» становитиме:

$$C_{\pi} = 16033915 \text{ тис. грн.} + 3560 \text{ тис. грн.} = 16037475 \text{ тис. грн.}$$

Приріст валового прибутку від впровадження рекомендацій становить:

$$\Delta П_{\text{вал}} = \Delta Д - C_{\pi}$$

$$\Delta П_{\text{вал}} = 18480 \text{ тис. грн.} - 3560 \text{ тис. грн.} = 14920 \text{ тис. грн.}$$

Далі в роботі проведемо оцінку ефективності програми просування ПрАТ «Київстар» на основі маркетингових комунікацій – дані табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Оцінка показників ефективності заходів щодо просування послуг ПрАТ «Київстар» шляхом маркетингових комунікацій

Показники	До впровадження заходу	Після впровадження заходу	Абсолютне відхилення (+,-)	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	36639345	36 657 825	18480	100,05
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	16033915	16 037 475	3560	100,02
Валовий прибуток, тис. грн.	20 605 430	20 620 350	14920	100,07

продовження таблиці 3.15

1	2	3	4	5
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	13 950 576	13 965 496	14920	100,11
Чистий прибуток, тис. грн.	11 331 462	11 342 775,8	11313,8	100,10
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	3296	3296	0	100,00
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн./чол.	11116,31	11121,91	5,60	100,05
Валова рентабельність продажу, %	56,23	56,25	0,02	100,04
Рентабельність поточних витрат, %	128,51	128,58	0,07	100,05
Чиста рентабельність активів, %	17,05	17,07	0,02	100,12

У ході дослідження було розроблено програму інтернет-просування телекомунікаційних послуг ПрАТ «Київстар», що включає наступні інструменти просування: контекстну рекламу, медійну рекламу, інтернет-PR, просування в соціальних медіа, участь у партнерських програмах, адресну розсилку рекламних матеріалів та пошукову оптимізацію. За рахунок реалізації програми просування чистий дохід підприємства зростає на 18480 тис. грн., валовий прибуток збільшиться на 14920 тис. грн., чистий прибуток збільшиться на 11313,8 тис. грн., або на 0,1 %, а чиста рентабельність активів зростає на 0,12 %.

Таким чином, програма інтернет-просування призведе до покращення показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київстар», зростає величина чистого доходу, кількість клієнтів, покращиться конверсія, що згодом дасть додатковий позитивний результат, як результат всі показники економічної стійкості підприємства матимуть позитивну динаміку у найближчій перспективі.

ВИСНОВКИ

У період економічних реформ, як свідчить світовий досвід, посилюються диспропорції економіки, порушується її нормальне функціонування. У міру того, як вітчизняні підприємства починають виходити з глибокої економічної кризи, особливо гостро постає питання відсутності належних організаційних, інституційних та інформаційних основ для забезпечення економічної стійкості вітчизняних підприємств. Визначення сутності, умов та механізмів досягнення стійкості є особливо важливим і неминуче стало предметом теоретичних досліджень, адже ефективно вирішувати фундаментальні та прикладні питання економічної стійкості підприємств неможливо без аналізу праць вітчизняних науковців та практиків.

У першому розділі охарактеризовано теоретичні аспекти поняття «економічна стійкість підприємства», охарактеризовано методи оцінки та ключові чинники економічної стійкості підприємства. В роботі наголошено, що стабільність функціонування підприємства характеризується економічною стійкістю, яка дозволяє підприємствам долати тиск, що виникає під час їхньої діяльності, враховуючи структуру їхнього капіталу, залежність від зовнішніх чинників, а також платоспроможність та інвестиційну активність. Результати, що отримані у ході проведення оцінки фінансової стійкості є дуже важливими для всіх сторін, залучених до фінансово-господарської діяльності. Тому підприємствам доцільно постійно проводити моніторинг стійкості, який дозволяє стабілізувати процеси господарської діяльності та адаптуватися до реалій сучасних умов господарювання.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київстар» за 2022-2024 рр. Аналіз фінансового стану та ризику банкрутства підприємства дозволив зробити такі висновки:

- значення коефіцієнта поточної, швидкої та абсолютної ліквідності вищі за нормативи та продовжують зростати;

- величина чистого прибутку підприємства щороку зростає і становить у 2024 р. 11331462 тис. грн., що на 1814948 тис. грн. більше порівняно з 2022 р.;

- величина операційної рентабельності продажу зростає до 41,21 % у 2024 р., що на 30,54 % більше ніж у 2022 р.;

- величина чисто рентабельності продажу зростає до 30,93 % у 2024 р., що на 29,80 % більше ніж у 2022 р.

Після аналізу фінансової стійкості підприємства за допомогою фінансової звітності та оцінки ймовірності банкрутства було зроблено висновок, що ПрАТ «Київстар» у 2022 р. знаходилось у кризовому стані, у 2023 р. для підприємства характерною є нормальна фінансова стійкість, а у 2024 р. абсолютна фінансова стійкість. Негативний вплив на фінансову стійкість ПрАТ «Київстар» зумовлений головним чином наявністю простроченої дебіторської заборгованості.

Враховуючи виявлені проблеми та з метою їх нейтралізації або мінімізації негативного впливу на господарську діяльність ПрАТ «Київстар» у третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено комплекс заходів щодо аналітичного забезпечення економічної стійкості підприємства в кризових умовах. Так в першу чергу в рекомендаційній частині роботи проведено оцінку ймовірності банкрутства підприємства на основі використання вітчизняних (моделі А. Матвійчука та О. Терещенка) та зарубіжних моделей (моделі Г. Спрінгейта, Р. Тафлера та Г. Тішоу, Р. Ліси, Е. Альтмана,) прогнозування рівня банкрутства підприємства. Результати дослідження показали, що на протязі досліджуваного періоду ПрАТ «Київстар» банкрутство не загрожує та розраховані значення Z-показника вказують на достатню економічну стійкість підприємства.

Також у рекомендаційній частині роботи представлено заходи щодо підвищення ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Київстар», які передбачають: розглянути шляхи оптимізації запасів підприємства; розробити регламент щодо управління дебіторською заборгованістю; розглянути

рекомендації щодо управління кредиторською заборгованістю. Витрати на реалізацію заходів щодо підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства включають: витрати на збільшення фонду оплати праці фінансового директора - 216 тис. грн./рік, фахівця фінансової дирекції - 144 тис. грн. внаслідок збільшення трудового навантаження та обов'язків кожного із співробітників, у тому числі витрати на відрахування на соціальні заходи – 79,2 тис. грн.; одноразові витрати на управління товарними запасами – 350 тис. грн.; витрати на управління кредиторською заборгованістю – 480 тис. грн. Внаслідок реалізації заходів щодо підвищення ліквідності ПрАТ «Київстар» відбудеться скорочення дебіторської заборгованості на 0,05-0,1 % та кредиторської заборгованості на 0,02-0,1%, запаси підприємства в результаті їх оптимізації зменшаться на 1 %.

Також в роботі проведено оцінку ефективності впливу маркетингових комунікацій на зміну ключових показників економічної стійкості ПрАТ «Київстар». У рамках даної пропозиції було розроблено програму інтернет-просування телекомунікаційних послуг підприємства, що включає наступні інструменти просування: просування в соціальних медіа, медійну рекламу, контекстну рекламу, інтернет-PR, участь у партнерських програмах, пошукову оптимізацію та адресну розсилку рекламних матеріалів. Розраховані витрати на реалізацію програми інтернет-просування телекомунікаційних послуг на 2026 р. становлять 3560 тис. грн. Поряд з цим за рахунок впровадження даної програми просування послуг чистий прибуток збільшиться на 11313 тис. грн., рентабельність поточних витрат зросте на 0,07%, а валова рентабельність продажу на 0,02 %.

Таким чином, всі поставлені завдання виконані, відповідно ключова мета дослідження - проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Київстар» і розробити заходи щодо аналітичної оцінки економічної стійкості підприємства в кризових умовах була досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бачкір І.Г. Банкрутство підприємства: підходи, процедури проведення, оцінка перспектив та пріоритетів управління в умовах кризи платоспроможності. Інноваційна економіка. 2020. № 5. С. 103 – 109.
2. Беліменко О.І., Блакита Г.В. Економічна стійкість підприємства в умовах війни. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2025. № 1 (54). С. 17 – 25.
3. Білецька К.С. Економічна стійкість підприємства: сутність, оцінка, шляхи підвищення. Економіка та управління. 2020. № 2(34). С. 15 – 22.
4. Боковець В.В., Давидюк Л.П. Стабільний розвиток та економічна стійкість в умовах глобалізації. Modeling The Development Of The Economic Systems. 2024. № 4. С. 405 – 409.
5. Бражна Л.В. Аналіз розвитку та фінансового стану підприємств у воєнний період. Економіка, управління та адміністрування. 2023. №2 (104). С. 79 – 85.
6. Вінницька О.А., Чвортко Л.А., Корнієнко Т.О. Теоретична сутність і значення фінансової стійкості підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 11. С. 25 – 29.
7. Войтович Н.В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2021. № 62. С.122 – 129.
8. Джерелюк Ю.О., Новіцький М.В. Планування діяльності як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах динамічного середовища функціонування. Економічний простір. 2025. № 201. С. 51 – 56.
9. Довбня С.Б., Разганяєва Т.М. Методичні основи оцінки фінансової стійкості підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. Бізнес-навігатор. 2020. № 3. С. 89 – 94.
10. Домбровська С.О., Горбаченко М.Д. Фінансова стійкість підприємства: оцінка та шляхи підвищення. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. №3. С. 28 – 34.

11. Дьяків І.М. Фінансова стійкість підприємства: оцінка, управління, забезпечення. Економіка і прогнозування. 2022. № 1. С. 88 – 94.
12. Заборовець К.Г. Формування механізму управління стратегічною стійкістю підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпро, 2021. 272 с.
13. Іванов А. О. Маркетингові комунікації промислових підприємств під час воєнного стану: збереження конкурентоспроможності та стратегії підвищення ефективності. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2024. №3. С. 56 – 63.
14. Іванчук Н.В. Удосконалення факторного аналізу платоспроможності підприємства. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 57. С. 133 – 138.
15. Ізюмська В.А., Нікульшина А.В. Управління фінансовою стійкістю підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 34. С. 68 – 74.
16. Копилук О.І., Тимчишин Ю.В., Музичка О.М. Фінансова стійкість у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 81 – 87.
17. Костенко Ю.О., Ковтун В.О., Гірман Л.М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та організація управління. 2023. № 4. С. 322 – 326.
18. Кулиняк І.Я., Головецький Д.І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2023. Вип. 7. № 2. С. 114 – 125.
19. Лобода О.М., Кириченко Н.В. Методика оцінки фінансової стійкості підприємства за допомогою економіко-статистичного аналізу. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2023. № 18. С.114–121. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.12> (дата звернення: 08.04.2026 р).
20. Лопатовська О.О., Гаєвська О.С. Ліквідність та платоспроможність контексті фінансового управління діяльністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 1. С. 118 – 123.

21. Лукашенко А. О. Економічна стійкість підприємства: поняття, критерії, моделі. Вчені записки Університету «КРОК». 2020. № 2(58). С. 122 – 130.
22. Луцій І.О., Луцій О.І. Фактори, що впливають на маркетингові комунікації в умовах війни. Облік і фінанси. 2024. №3. С. 112 – 119.
23. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар» [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: <https://kyivstar.ua/about>
24. Партин Г.О., Папірник С.Є. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. Механізм регулювання економіки. 2022. № 3-4. С. 129 – 135.
25. Пешков А.М., Лега О.В. Аналіз фінансової стійкості вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 1 (10). С.151 – 158.
26. Повстенюк Н.Г. Методи діагностики банкрутства підприємств у сучасних умовах. Економіка і регіон. 2020. №1(50). С. 25 – 31.
27. Пойта І.О., Мосійчук І.В., Калініченко О.О. Цифровий маркетинг: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. Бізнес Інформ. 2023. Т.7. № 546. С. 219 – 224.
28. Савчук В.С. Методика оцінки економічної стійкості підприємства на основі фінансових коефіцієнтів. Науковий вісник НЛТУ України. 2020. № 30. С. 211 – 217.
29. Сподіна А.О., Тарасенко І.О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. № 12 (131). С. 24 – 31.
30. Ткаченко Є.Ю., Фатюха В.В., Яришко О.В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та основи управління. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 56. С. 129 – 134.
31. Філіпенко А.С., Задорожний К.А. Механізм забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах воєнного стану. Економіка і організація управління. 2022. № 1. С. 83 – 91.

32. Халатур С.М. Кравченко М.В., Матвієнко А.О. Управління ризиками в проєктах для удосконалення ліквідності, економічної безпеки та платоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 23 – 29.

33. Хома І.Б., Панчак М.І. Шляхи вирішення проблем щодо ліквідності та платоспроможності малих вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 184. С.148 – 152.

34. Чубін Д.О., Коваленко О.А. Фінансова стійкість підприємства: етапи категоризації поняття у вітчизняній науці. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4 (274). С. 38 – 45.

35. Шевченко І. П. Інтегровані маркетингові комунікації: сучасні тенденції розвитку. *Вісник економічних наук України*. 2022. №1. С. 63 – 67.

36. Шпак Н.О., Грабович І.В. Тенденції розвитку інструментарію маркетингу підприємств в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 259 – 265.

37. Шуміло О.С., Курочка А.С. Ліквідність і платоспроможність підприємства та методи їх аналізу. *Бізнес Інформ*. 2023. №4. С. 105 – 111.

38. Юдіна С.В., Галаганов В.О., Стребіж М.О. Методичний підхід до управління фінансовою стійкістю підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 178 – 183.

39. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінювання. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 220–230.

40. Reschiwati R., Syahdina A., Handayani S. Effect of Liquidity, Profitability, and Size of Companies on Firm Value. *Utopía y Praxis Latinoamericana*. 2020. Vol. 25. No. 6. pp. 325–331.

ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ

Назва аркушів	Кількість, шт.
1. Структурна схема кваліфікаційної (магістерської) роботи	1
2. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київстар»	1
3. Фінансові показники	1
4. Основні наукові підходи щодо визначення поняття «економічна стійкість підприємства»	1
5. Оцінка ймовірності банкрутства ПрАТ «Київстар» (вітчизняні моделі прогнозування)	1
6. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства (зарубіжні моделі прогнозування)	1
7. Узагальнені результати діагностики ймовірності банкрутства ПрАТ «Київстар»	1
8. Розробка заходів щодо підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства	1
9. Оцінка економічної ефективності впливу маркетингових комунікацій на зміну ключових показників економічної стійкості ПрАТ «Київстар»	1
10. Апробація результатів	1
Всього	10