

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

До захисту допустили

Зав. кафедри

Горбашевська М.О. Горбашевська

« 29 » грудня 2023 р.

Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій і  
адміністрування»

Ярця Ярослава Володимировича  
Науковий керівник:

Мацука Вікторія Миколаївна, к.е.н.,  
доцент кафедри менеджменту та  
фінансів

Рецензент:

Тараненко Ірина Всеволодівна,  
д.е.н., професор кафедри  
міжнародного маркетингу,  
Університет імені Альфреда  
Нобеля, професор (м. Дніпро)

Кваліфікаційна робота захищена







з оцінкою 97 А

Секретар ЕК Аф

« 17 » січня 2024 р.



## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 20.09.23	 20.09.23
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 20.09.23	 20.09.23
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 20.09.23	 20.09.23

6. Дата видачі завдання «20» вересня 2023 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 01.09.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.09.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.09.2020	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.09.2023- 16.10.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 16.10.2023	
7.	Переддипломна практика	11.09.2023 - 29.09.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	16.10.2023- 05.12.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 05.12.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.12.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 29.12.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16.01.2024- 17.01.2024	

Студент



(підпис)

Ярець Я. В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Мацука В.М

(прізвище та ініціали)

## Зміст

<b>ВСТУП .....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....</b>	<b>8</b>
1.1. Сутність та особливості стратегічного управління підприємством.....	8
1.2. Стратегічний підхід щодо управління підприємством в умовах нестабільності.....	13
1.3. Моделі стратегічного управління .....	16
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «КИЇВСТАР».....</b>	<b>23</b>
2.1. Характеристика організації стратегічного управління ПрАТ «Київстар»	23
2.2. Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства .....	27
2.3. Оцінка управління персоналом підприємства .....	39
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «Київстар» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....</b>	<b>48</b>
3.1. Удосконалення інструментів стратегічного управління ПрАТ «Київстар» 48	
3.2. Моделювання стратегічного управління підприємством.....	52
3.3. Вдосконалення організації стратегічного управління.....	63
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>71</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>75</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>79</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність дослідження стратегічного управління підприємством в умовах нестабільності буде постійна протягом усього існування підприємницької діяльності, оскільки сама підприємницька діяльність охоплює постійний розвиток, конкуренцію, непередбачуваність, кризи.

У час коли усі сфери життя пронизані технологіями, і сильних конкурентів стає все більше і більше, стає питання про постійну адаптацію до нових викликів із метою забезпечення функціонування критично важливої інфраструктури для населення країни і у той же час є необхідним тримати сильні позиції у зв'язку із швидким ростом технологій і способів їх впровадженням.

Значний внесок у дослідження стратегічного управління підприємством в умовах нестабільності зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: Аванесова Н. Е., Марченко О. В., Ачкасова Л. М., Гудзь О.Є. Іртищева І., Мінакова С. Данюк В. М. Загірняк М. В., Перерва П. Г., Маслак О. І., Кіш Л.М., Колесов О.С., Вацьківська А.В., Лавренчук Н.М., Литовченко О.Ю., Осовська Г.В., Осовський О.А, Neilson G. L., Martin K. L., Powers E, Groh M.

Віддаючи належне вітчизняним і зарубіжним науковцям із досліджуваної проблеми, слід зазначити, що окремі теоретичні та методологічні питання у стратегічному управлінні підприємством під час нестабільності потребують нового погляду на їх вирішення, скільки ці виклики стали ще більшими та новими, із якими до цього ми ще не зустрічалися.

**Метою кваліфікаційної роботи** є надати рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління підприємством під час нестабільності.

Реалізація даної мети зумовила необхідність вирішення наступних **завдань:**

- Дослідити сутність та особливості стратегічного управління підприємством;

- Проаналізувати стратегічний підхід щодо управління підприємством в умовах нестабільності;
- Проведення аналізу моделі стратегічного управління;
- Здійснити характеристику організації стратегічного управління ПрАТ «Київстар»;
- Дати аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства;
- Оцінити управління персоналом підприємства ПрАТ «Київстар»;
- Розробити удосконалення інструментів стратегічного управління ПрАТ "Київстар";
- Змодельовати стратегічне управління підприємством;
- Вдосконалити організацію стратегічного управління.

**Об'єктом дослідження** є процеси стратегічного управління підприємством в умовах нестабільності.

**Предметом дослідження** є механізми стратегічного управління підприємством в умовах нестабільності.

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення фінансового аналізу, менеджменту, статистичного аналізу, прогнозування. В ході дослідження використано методи статистичного, математичного та економічного аналізу.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі акти України; монографії вчених; періодичні видання; матеріали конференцій; результати власних досліджень та спостережень автора.

**Наукова новизна** полягає у внесенні унікального, сучасного внеску в аналіз стратегій та технологічних рішень на прикладі діяльності ПАТ "Київстар" під час кризи та нестабільності. Його результати спрямовані на обрання та впровадження оптимальних шляхів розвитку та пропозиції з удосконалення

надання послуг для кращого виконання потреб клієнтів із урахуванням зовнішніх викликів.

**Практичне значення** результатів дослідження полягає в тому, що їх застосування дозволяє розробити рекомендації щодо розробки стратегії стратегічного управління підприємством під час нестабільності.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження доповідались на Декаді студентської науки 2023 (м. Київ, 24 березня 2023 р.); XV Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом» (м. Київ, 26 вересня 2023 р.); Всеукраїнській студентській науково-практичній інтернет-конференції «Фінансово-кредитна система в умовах стресових ситуацій» (м. Київ, 18 листопада 2022 року); VI Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції, присвяченій пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Дмитра Мусійовича Фесенка (напряму конференції (секція): Економічний розвиток та управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства) (м. Полтава, 30 - 31 березня 2023 року).

**Публікації результатів дослідження.** За результатами виконаних досліджень опубліковано 5 наукових праць, загальним обсягом 1 д.а.

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань. Основний текст викладено на 85 сторінках друкованого тексту.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **1.1. Сутність та особливості стратегічного управління підприємством**

Ми можемо спостерігати, що останнє століття, а й навіть десятиріччя насичене змінами у практиці щодо ведення управлінської діяльністю організації.

Через значне збільшення рівня росту факторів підприємницької діяльності, які призводять до нестабільності, до яких відносять: зростання конкуренції, інтеграції, яка пов'язана з глобалізацією соціальних, економічних, політичних аспектів, вони підштовхують до перегляду сучасних стратегій управління з метою впровадження нових інструментів, методів стратегічного управління з оглядом на кризи та нестабільність.

П. Друкер у своїх роботах ставив головну ціль управління - розподіл наявних ресурсів, та створення усіх можливостей для персоналу організації із метою вміти задовольнити побажання клієнтів.[45]

З погляду інших вчених, можемо прослідкувати, що поняття стратегічне управління розглядається як процес при якому компанія впроваджує свою діяльність відповідно до зовнішнього середовища. [1, с. 195]

З оглядом на сьогодні, створюється необхідність для компаній переходити на більш стратегічні засади управління із метою того, або розробляти та впроваджувати ті плани, які можуть підштовхнути організацію до розвитку та створити таку структуру і політику, яка надасть можливість конкурувати та отримувати дохід підприємства. [46, с. 60-70]

Поняття стратегічне управління уособлює у себе кроки керівної ланки підприємства, із метою визначення цілей діяльності організації із подальшим прийняттям відповідних рішень, створення філософії діяльності із формуванням



покрокових відповідно до політики компанії і забезпеченням права на її існування, розвиток, та отримання прибутку та доходу.

Якщо звернутися до думки вітчизняних науковців, які спеціалізуються на вивченні питань стратегічного управління, то можемо помітити що вони цей термін трактують, як діяльність і сукупність процесів (елементів)» і «стратегічний менеджмент як сукупність методів і способів її реалізації».[33, с. 208]

Також спостерігається компроміс у визначенні терміна "стратегічне управління серед вчених, як сукупність таких кроків як: проведення аналізу, надання оцінки, постійне планування та здійснення контролю усіх необхідних для організації чи компаній ресурсів із метою реалізації поставлених цілей.[13, с 107-112; 14, с.44-50]

Власне виходячи із усіх наведених характеристик, щодо розгляду поняття стратегічного управління, можемо стверджувати що воно під собою розуміє процес, який починається від визначення сфери діяльності бізнесу з огляду на конкурентів, фактор, який призводить до можливої нестабільності функціонування підприємства та вже з подальшим впровадженням інновацій у даних сферах із метою отримання найвищої продуктивності та отримання переваг перед конкурентами. Власне завдяки цьому компанія здійснює об'єктивну оцінку для наступних елементів підприємницької діяльності: конкурентів,

- ✓ клієнтів,
- ✓ ситуації на ринку,
- ✓ з'явлення нових технологічних засобів.

Завдяки цьому управлінню збільшується ефективність прийнятих рішень, щодо управління та реагування на нестабільність та кризу керівниками компаній.[31]

Якщо звернутися до практики закордонних колег, то можемо виділити що вони включають три елементи до процесу здійснення стратегічного менеджменту, а саме:

- ✓ формування,
- ✓ реалізацію
- ✓ оцінку.

Такі чинники, як екологічна свідомість, яка включає культуру клієнтського споживання, їх смаки та уподобання; запровадження цілей довгострокового планування; формування політики, структури підштовхують до підкріплення необхідності та актуальності стратегічного управління компанією.

Власне впровадження стратегічного управління у свою діяльність бізнесу, характеризується наступними плюсами:

- ✓ Створенням переваги серед конкурентів- цей фактор ґрунтується на аналізі як сильних так і слабких сторін стратегій конкурентів, а також отримання інформації та аналізування можливостей випадку виникнення загроз або зміна у ринковій тенденції;
- ✓ Є ґрунтом для розробки та впровадження найбільш кращих управлінських рішень;
- ✓ Є фактором який допомагає росту та масштабування бізнесу за допомогою визначення пріоритетів розвитку на основі наявних можливостей та кількості ресурсів.
- ✓ Управлінням на принципах проактивності: це дозволяє заздалегідь передбачати та усувати потенційні ризики та загрози.
- ✓ Підвищення готовності до нових викликів з боку ринку та факторів які можуть призвести до нестабільності;
- ✓ Можливості формування організації як єдиний організм, що призводить до ефективної вирішення нових проблем на будь-якому рівні.

Для того щоб будь-яка стратегія була створена, запроваджена та реалізована вона має бути заснована на довгострокових цінностях, яким відповідає компанія. Власне дані цінності будуть маяком для стратегічного вектору розвитку бізнесу. Прикладом сталого розвитку ведення бізнесу за допомогою стратегічного управління на основі цінностей є така компанія як «Coca-Cola». Визначено для себе цінність компанія закріпила її у місії: «Оновити світ. Створити різницю», тобто стратегія компанії базується на створенні такого бізнесу який зможе змінити життя як людей так і суспільства так і планети у найкращу сторону.[24]

Стратегічне управління спрямоване на адаптацію до потреб та очікувань споживачів, відповідно до чого головними завданнями є:

- ✓ Покращення якості продукту або послуги;
- ✓ Запровадження нових товарів та продуктів на ринку;
- ✓ Взаємодія зі споживачами;
- ✓ Надання споживачам нових послуг та вдосконалення існуючих.

Слід зауважити, що деякі вчені розглядають стратегічне управління як систему, до складу якої входять наступні елементи: (Рис. 1.1)

- ✓ стратегія організації
- ✓ організаційна структура
- ✓ організаційна культура



Рис.1.1 Система стратегічного управління організації

Стратегія організації - це план, який орієнтований на виконання місії та досягнення усіх цілей, яких поставила компанія. Вона спрямована на взаємодію організації із зовнішнім середовищем та визначення напрямків для досягнення довгострокових цілей, акцентуючи увагу на головних пріоритетах.

Організаційна структура - це система взаємозв'язків, що утворюються під час функціонування підприємства, між вже існуючими та виниклими ланками, підрозділами та рівнями управління відповідно із тією стратегією

розвитку, яку керівники обрали для здійснення керівництва. Ця структура дає змогу задати систему виконання порядку завдань, сформувавши посади, надавати повноваження та відповідальності, у відповідність із якими підприємство реалізовує діяльність.

Організаційна культура - включає до себе правила, загальні норми і традиції, які є базою на яку орієнтуються працівники під час виконання своєї роботи.

Ці аспекти стратегічного управління взаємодіють між собою: добре спланована стратегія пов'язана з організаційною структурою, яка забезпечує реалізацію стратегії з метою досягнення цілей, і також з організаційною культурою, яка у свою чергу формує умови для можливості впровадження як стратегічного планування так у подальшому структуру управління.

## **1.2 Стратегічний підхід щодо управління підприємством в умовах нестабільності.**

Акцентуючи увагу на необхідності стратегії під час нестабільності, яка може виникнути через слабкість або її не реалізація, чи навпаки заздалегідь уникнення кризи та нестабільності постає питання щодо її створення та реалізації.[18, с. 308; 32, с. 376] Продумані кроки та заходи на кожному етапі кризи допоможуть під час настання наступного кризису.[7, с. 4-10]

Можемо помітити на Рис.1.2 що до кожного стану кризи відповідає певний пакет заходів із метою запобігання нестабільності підприємства. До квазістабільного стану спочатку вводять антисипативні заходи, коли настає нестабільність то в силу вступають превентивні заходи, а також реактивні заходи. У будь-якому випадку існує після кризовий стан під час якого вводяться після кризові заходи. Власне такі дії допоможуть під час настання наступного кризису.

Для того аби стратегія управління була сформована правильно є необхідним брати до уваги такі фактори як:[51]

- ✓ Фаза на якому знаходиться на даний момент розвиток підприємства,
- ✓ Вияснення причин нестабільності
- ✓ Кризові симптоми та їх діагностика
- ✓ Глибинність даної кризи
- ✓ Термін тривалості нестабільності
- ✓ Аналіз наявної компанії та можливість її адаптації до викликів
- ✓ Фактор конкуренції
- ✓ Витрати та ціни

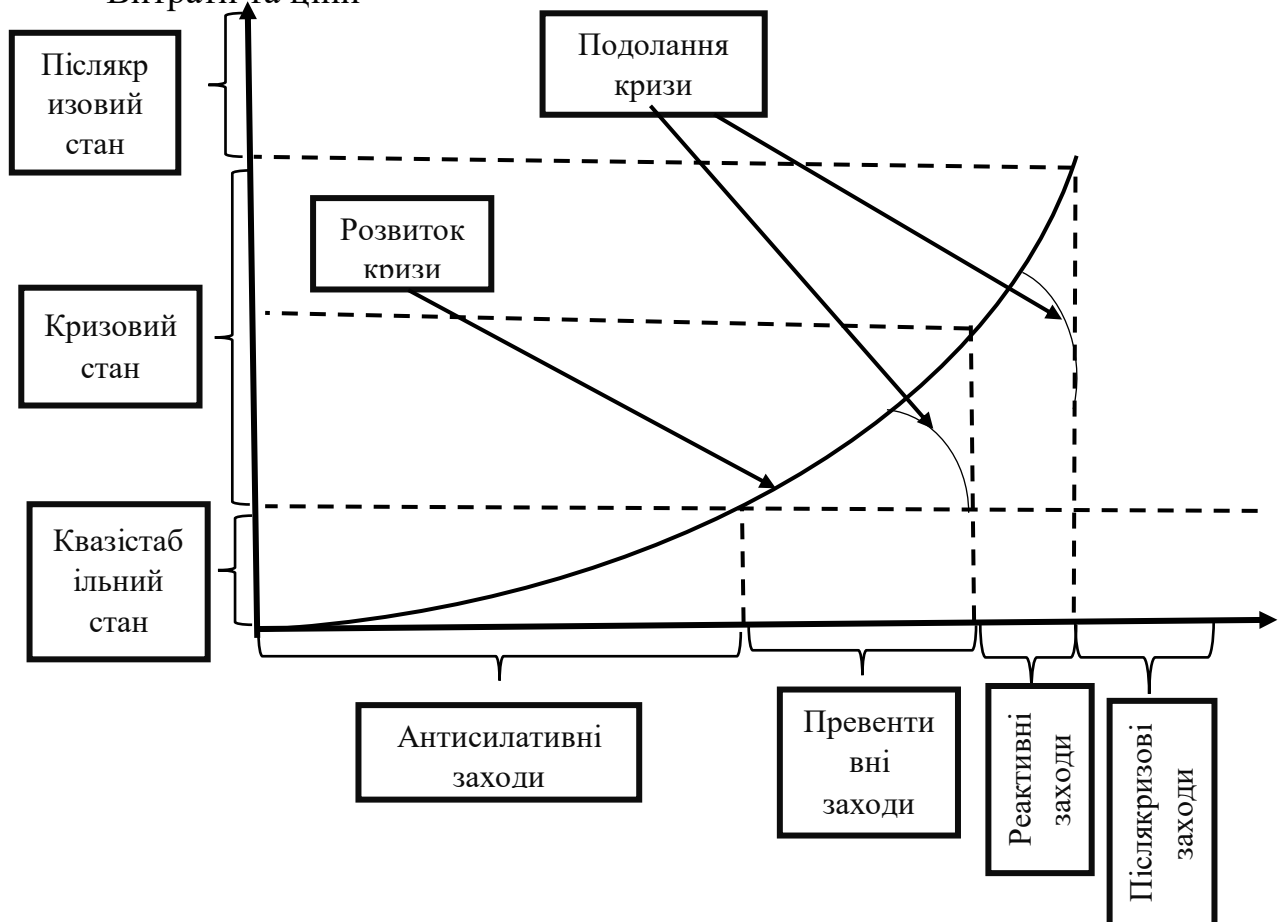


Рис. 1.2 Вплив розвитку кризи на застосування антикризових заходів

Для того аби правильно побудувати стратегію яка буде використовуватись під час нестабільного часу, необхідно запровадити такі принципи системи стратегічного управління як:[44, с.49-57]

- ✓ Принцип ранньої діагностики причин нестабільності
- ✓ Принцип швидкої реакції на кризові явища
- ✓ Принцип контролю фінансів для запобігання банкрутства
- ✓ Принцип досягнення потенціалу з цілою запровадження стабільності.

Особливістю стратегічного підходу під час нестабільності є:[36, с. 141-147]

- ✓ гнучкість
- ✓ адаптивність
- ✓ здатність до диверсифікації
- ✓ ситуаційне реагування

Даний підхід повинен містити інструменти ранніх ознак, які зможуть надати сигнал про можливу нестабільність або її початок. Підприємство повинне мати за допомогою стратегічного планування творити інструменти раннього попередження про ті загрози які можуть бути у зв'язку із дестабілізацією. Якщо дана нестабільність переростає у серйозний кризис, то у даному випадку головною ціллю стає впровадження надзвичайних заходів із метою оздоровлення підприємства та зменшення шансу настання банкрутства.

Можна зауважити що виділяють захисне та наступальна стратегічне управління. захисне полягає у стабілізації кризи за допомогою тих внутрішніх ресурсів, яка має компанія, тобто за допомогою скорочення витрат та реструктуризації активів. В свою чергу наступальна стратегія включає до себе реструктуризаційні зміни за допомогою інвестицій ззовні.

На жаль, велика кількість науковців відносять стратегічне управління під час нестабільності лише до фактора негативних явищ, коли доречно було б

вказати що, нестабільність - це також є пошук нових можливостей і прийняття радикальних рішень.[12, с. 38-40; 52, с. 350]

Із підходом, що нестабільність це також є можливістю підвищення ефективності діяльності компанії, керівники можуть розраховувати не тільки на те що вони вдало прийдуть в тобі не час, а і зможуть стати ще й сильнішими.

### **1.3 Моделі стратегічного управління**

Для того, аби розуміти, яка система стратегічного управління є найбільш вдалою та найдоречнішою у використанні на підприємстві або в компанії є необхідним розглянути ті, які є найбільш поширеними на сьогодні. У рамках нашого аналізу ми звернемо увагу на моделі Д.Л. Томпсона, Ф.Р Девіда, О. Віханського.

Для того, аби розуміти, яка система стратегічного управління є найбільш вдалою та найдоречнішою у використанні на підприємстві або в компанії є необхідним розглянути ті, які є найбільш поширеними на сьогодні. У рамках нашого аналізу ми звернемо увагу на моделі Д.Л. Томпсона, Ф.Р Девіда, О. Віханського.

Перша модель в якому розглянемо є модель Д.Л. Томпсона (Рис 1.3).Вона включає до себе чотири етапи:

- ✓ проведення стратегічного аналізу
- ✓ прийняття стратегічного вибору
- ✓ реалізації стратегії
- ✓ моніторинг і оцінка.

Кожен етап має один певний зв'язок та вплив на інший етапи. Томсон представляв організацію у вигляді системи, яка має елементи для яких впроваджується індивідуальне стратегічне управління. До того ж він розглядав компанію як сукупність дій і процесів стосовно як реалізації так і прийняття



управлінських рішень.

У цьому підході стратегічне управління має вигляд діяльності, яка сприяє у отриманні та досягненні певних результатів. Під час розгляду даної моделі ми можемо помітити, що в неї відсутнє чітке роз'яснення джерел здійснення процесу стратегічного управління, але Проаналізувавши її можемо допустити щоб першим кроком є здійснення стратегічного аналізу.

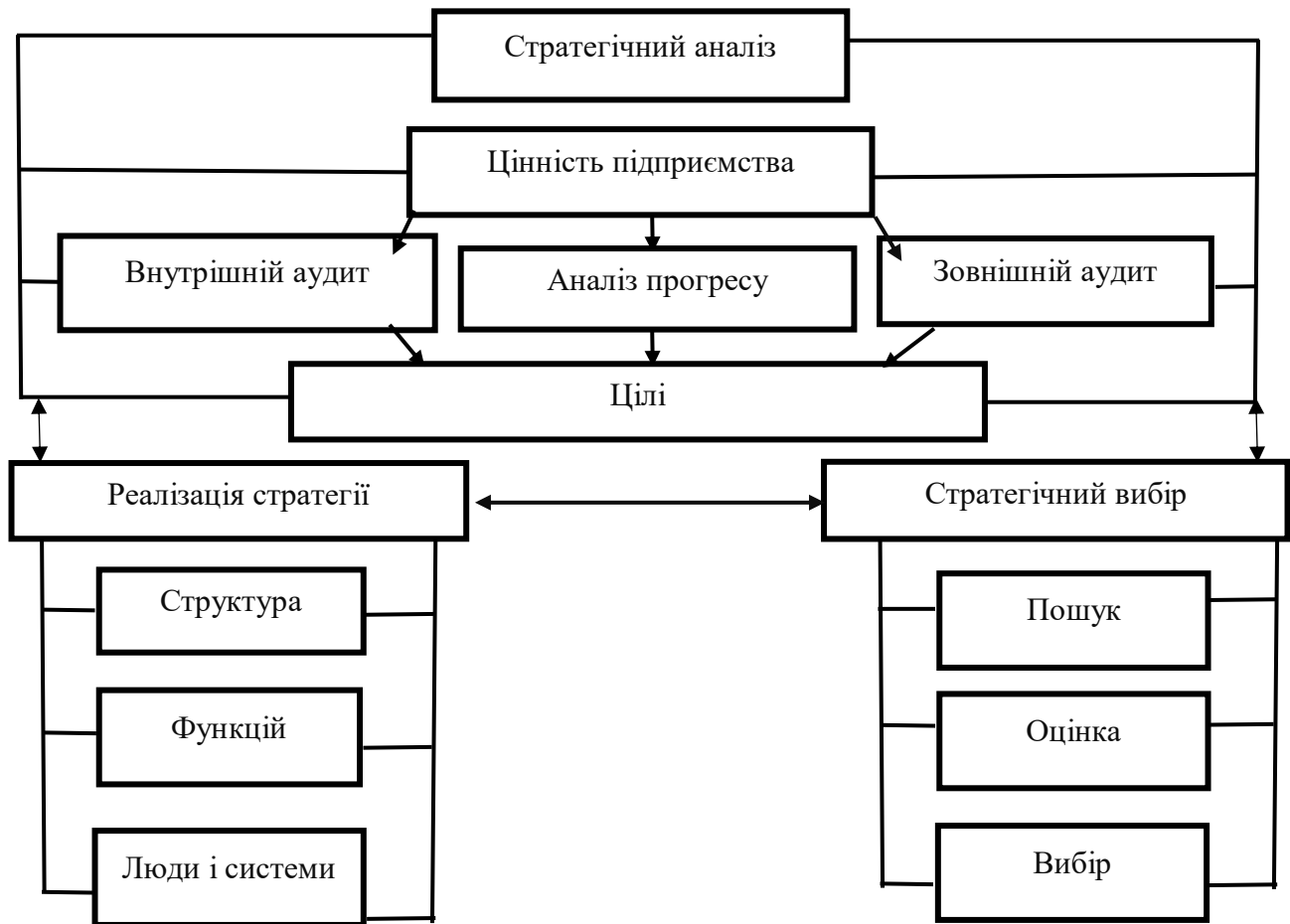


Рис. 1.3 (Модель стратегічного управління Д.Л. Томпсона)

У свою чергу Ф. Девід заснував модель, яка включає вже три етапи:

- ✓ розробки стратегії
- ✓ реалізація
- ✓ оцінка.

Для цієї стратегії(Рис 1.4) є необхідним сформулювати місію та задати параметри стратегії, провести як зовнішній так і внутрішній аудит усієї компанії.

Після цього поставити цілі, розробити та прийняти політику організації для того аби потім їх досягти та здійснювати розподіл ресурсів. Після виконання двох етапів переходом до третього, під час якого надається оцінка того наскільки була стратегія реалізована.

Ф. Девід Відводить велику роль власне зворотному зв'язку між тим які результати вдалось досягти та тим, на якій стадії та розробці компанія була на початку.

Охарактеризовуючи дану модель можемо стверджувати, що в неї є чітко відокремлені етапи, прослідковуються послідовність із описанням кроків.

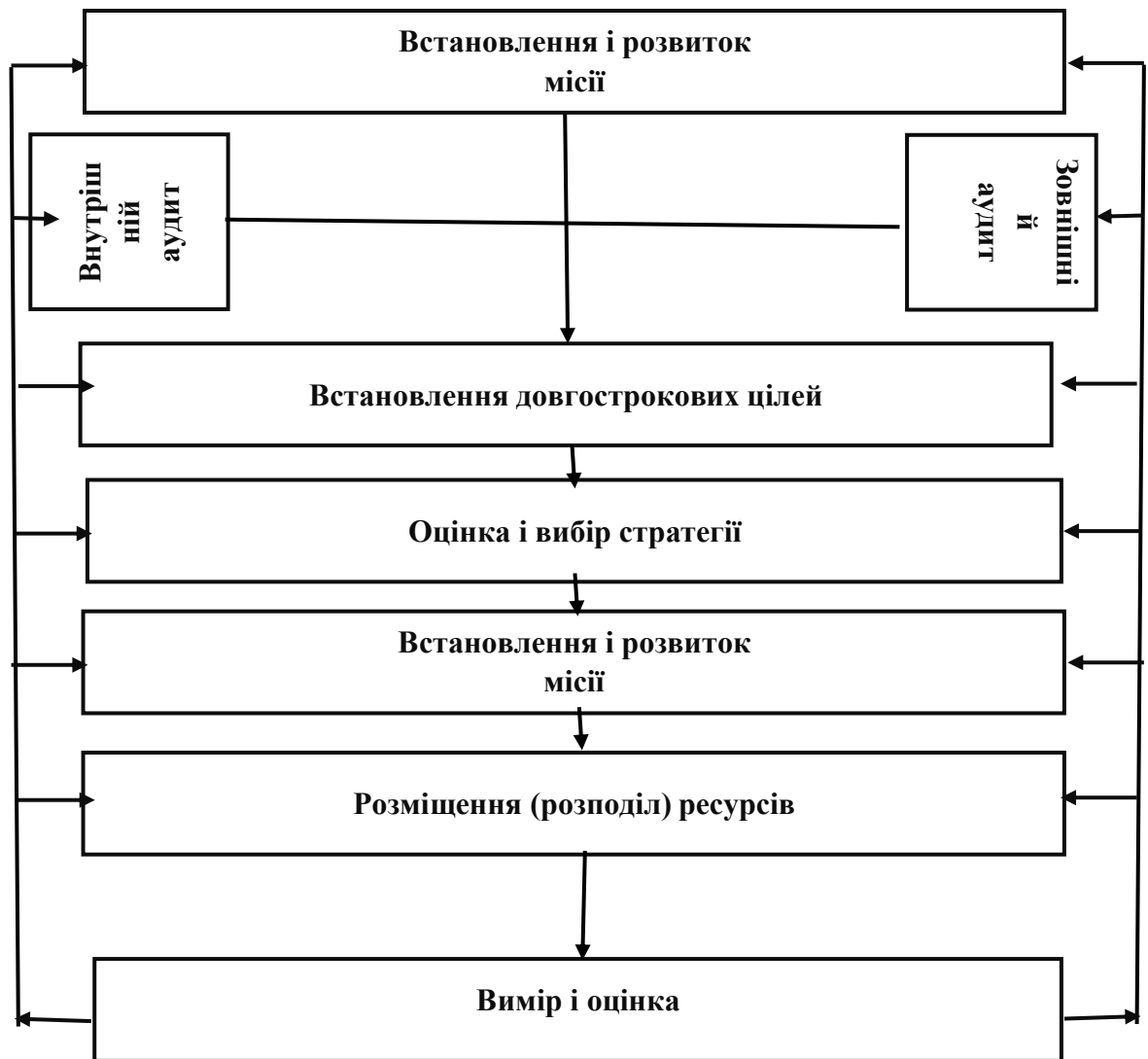


Рис.1.4 (Модель стратегічного управління Ф. Девіда)

Характерним для цієї моделі є те, що вона включає до себе органічний взаємозв'язок між рівнями управління підприємств як тактичним та і оперативним.

При розгляданні моделі для стратегічного управління О. Віханського, спостерігаємо наступні етапи:

- ✓ Аналіз довкілля
- ✓ Визначення місії та цілей
- ✓ Вибір стратегії
- ✓ Реалізація стратегії
- ✓ Оцінка та контроль реалізації

Слід зауважити, що дана модель має просту схему(Рис. 1.5). Елементи моделі також взаємопов'язані і створюють єдиний цілісний механізм. Даний механізм має стійкий зворотній зв'язок та відповідно вплив кожного процесу на один одного.

Характерним для цієї моделі є те, що на початку вона аналізує як внутрішні так і зовнішнє середовище, а вже після цього, вона формує загальні цілі, які компанія має досягти.

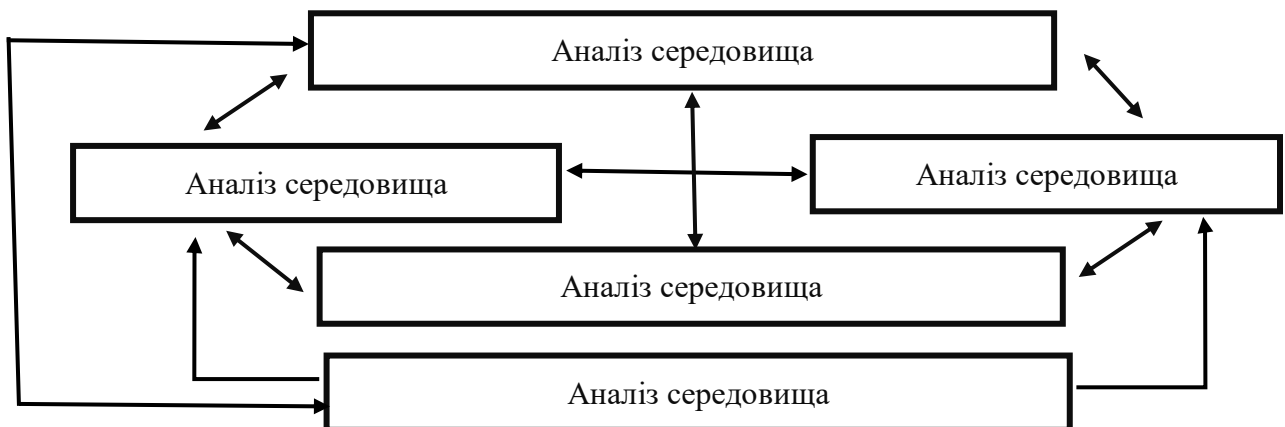


Рис 1.5 Модель стратегічного управління О. Віханського

Як зазначають вчені, вагомим фактором успіху реалізації стратегії є власне людський елемент та компетентність управлінців. Відповідно до висновків

всесвітньої аудиторської компанії PwC, яка у своїх висновках дійшла до того що з 6 000 керівників лише 8% виявили якості стратегічного лідерства та стратегічних компетентностей.

Як зазначають вчені, вагомим фактором успіху реалізації стратегії є власне людський елемент та компетентність управлінців. відповідно до Висновків всесвітньої аудиторської компанії PwC, яка у своїх висновках Дійшла до того що з 6 000 керівників лише 8% виявили якості стратегічного лідерства та стратегічних компетентностей.[48] Це ті лідери, які володіють навичками управління, необхідними для впровадження структурних змін у компанії з метою адаптації до швидкозмінного бізнес-середовища. Вони розробляють стратегії, спрямовані на попередження можливих проблем та активне реагування, щоб забезпечити конкурентні переваги компанії на ринку.

Аналіз сучасних теоретичних та прикладних методів стратегічного управління дозволяє виявити ключові принципи стратегічного керівництва (див. Рис. 1.5).

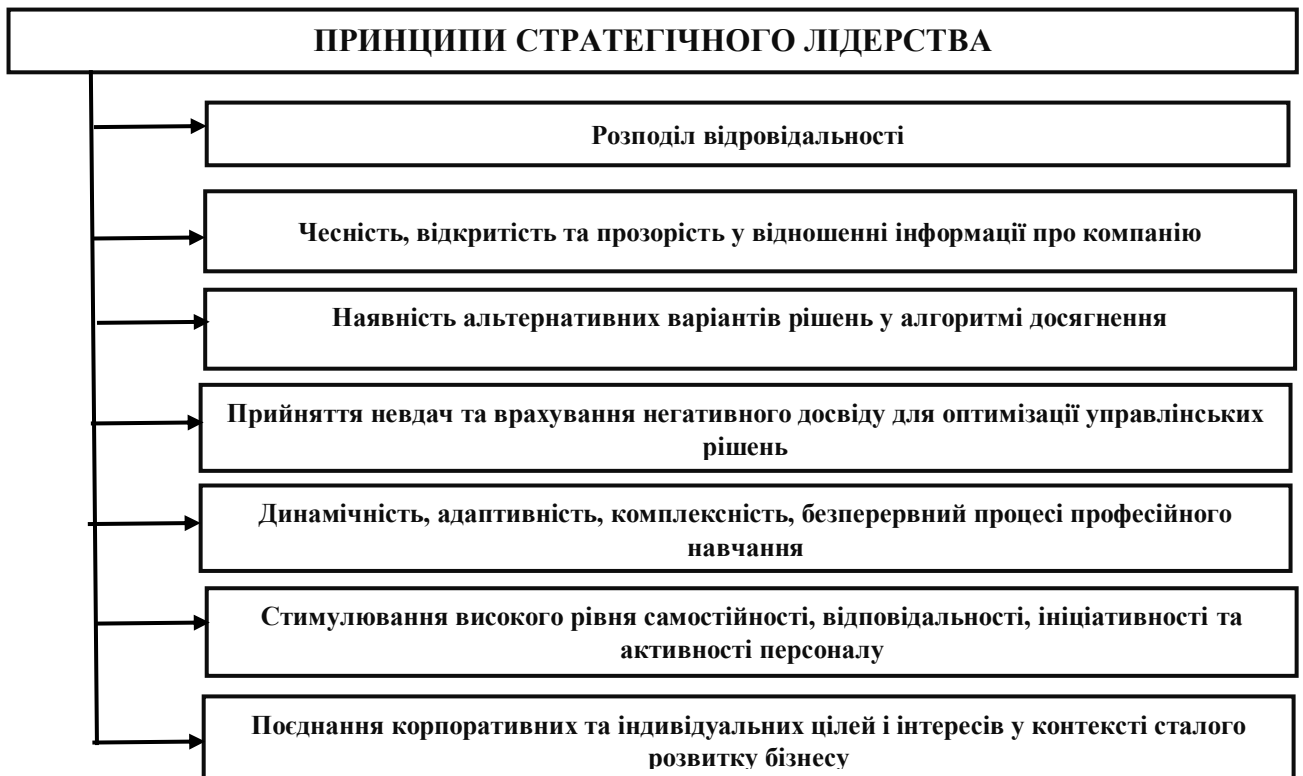


Рис. 1.6 Принципи стратегічного лідерства у стратегічному управлінні

Ці принципи включають у себе комплекс організаційних систем та особистих навичок та якостей управлінського персоналу, що сприяють досягненню стратегічних цілей та завдань компанії.

### **Висновок до розділу 1:**

У розділі 1 розглянуто теоретичні основи стратегічного управління підприємством в умовах нестабільності.

1. Стратегічне управління є комплексним ітераційним процесом аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, визначення місії, бачення і цілей, формування стратегічних альтернатив, вибору оптимальної стратегії розвитку, її реалізації та контролю для забезпечення довгострокових конкурентних переваг і адаптації до мінливих ринкових умов.
2. Метою стратегічного управління є підвищення ефективності, прибутковості, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства через систематичний аналіз факторів впливу зовнішнього оточення, чітке цілепокладання, розробку виважених стратегій, оптимальне розміщення ресурсів, гнучке реагування на виклики ринку.
3. За умов нестабільності та криз потрібна орієнтація стратегічного управління на швидкість прийняття рішень, адаптивність, пошук нових можливостей, диверсифікацію ризиків з урахуванням фази розвитку компанії, рівня загрози кризи, конкурентного тиску та обмеженості ресурсів.
4. Моделі стратегічного менеджменту Томпсона, Девіда і Віханського мають спільні риси у вигляді ключових етапів: аналізу, формування, реалізації та контролю стратегії. Відмінності в деталізації, структурі, комплексності, зворотних зв'язках між етапами та рівнями управління.

5. Визначальну роль у реалізації обраної стратегії відіграють лідерські якості, професіоналізм, стратегічне мислення та бачення керівників, їх здатність до системних трансформаційних змін в організації, креативність, вміння управляти в кризових ситуаціях.
6. Ефективна модель стратегічного управління має ґрунтуватися на чіткому розумінні місії, цінностей, стратегічного бачення компанії, комплексному системному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, оптимальному поєднанні стабільності та гнучкості, інтеграції всіх рівнів менеджменту.
7. Проаналізовані базові принципи стратегічного управління, які формують справедливу та ефективну діяльність працівників і підприємства.

Отже, у розділі сформовано теоретико-методологічну базу для подальших розробок щодо стратегічного управління підприємством в нестабільних умовах. Слід зауважити що вдосконалення процесів стратегічного управління на основі сучасних підходів і моделей значно підвищить здатність компаній адаптуватися, розвиватися та бути конкурентоспроможними в мінливих економічних умовах.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПрАТ «КИЇВСТАР»**

### **2.1 Характеристика організації стратегічного управління ПрАТ «Київстар»**

При наданні характеристики виробничих умов діяльності компанії слід зауважити що Київстар є провайдером послуг мобільного зв'язку та мобільного інтернету в Україні. Для забезпечення функціональності та надання якісних послуг наразі компанія використовує сучасні мережі мобільного зв'язку різних стандартів до яких входить GSM, 3G, 4G (LTE).

Наразі мережа Київстар покриває та діє на всій території України і для реалізації своєї діяльності вона використовує та має у своєму розпорядженні понад 16 000 базових станцій які розосереджені по усій країні. Для того щоб надавати свої послуги а також мати можливість обслуговувати мережі та бути конкретно спроможною Дана компанія використовує Обладнання провідних світових вендорів таких як Ericsson, Huawei, ZTE.

З метою того, щоб постійно надавати свої послуги, бути на зв'язку зі своїми клієнтами, компанія впровадила цілодобову працю завдяки чому вона має можливість забезпечити безперервний зв'язок та доступ до послуг для своїх абонентів. А також в неї є дуже сильно розвинута мережа надання сервісних центрів та продажу своїх послуг по усій країні та у всіх регіонах країни.

Як ми можемо зауважити, підприємство Київстар має розгалужені складні та різноманітні функції у сфері мобільного зв'язку, у зв'язку із цим вона має обширну інфраструктуру для надійного покриття мобільним зв'язком. Але для повноцінної роботи, підприємства має спиратися на сучасні комп'ютеризовані системи управління для того, щоб була можливість обробки інформації із метою забезпечення необхідної ефективності та безперебійності роботи усієї інфраструктури.

Розглянемо характеристику нормативно-правових засад функціонування підприємства

При проведенні аналізу характеристики нормативно-правових засад функціонування Київстар ми можемо помітити що дана компанія належить до міжнародних Veon (Нідерланди), яка є і афілійованим партнером. Якщо розглядати Київстар з юридичного боку, то він виступає юридично самостійним господарюючим суб'єктом що має своє відокремлене майно.

У свою чергу щоб здійснити свою діяльність компанія повинна мати ліцензії, Київстар має ліцензії які дають право на надання послуг мобільного зв'язку, пов'язана з фіксованим зв'язком, а також можливість надання передачі даних.

Тобто з цього ми можемо зробити висновок, що сфера діяльності Київстару є надання послуг мобільного зв'язку також надання доступу до Інтернету доступу до цифрового телебачення на усій території України. Звісно аби мати можливість проводити свою діяльність Київстар сумлінно дотримується чинного Законодавства України, усі нормативних актів які регулюють телекомунікаційну галузь в Україні.

Розглянемо характеристику організації управління діяльністю підприємства

Для здійснення своєї діяльності Київстар використовує лінійну функціональну організаційну структуру управління.[26, с. 245-254] Головну позицію у компанії займає Президент, на якому лежить зобов'язання здійснення загального керівництва та контроль діяльності підприємства.

Вже потім є розгалуження управління за напрямками діяльності, які в свою чергу вже здійснюють директори відповідних функціональних підрозділів таких як технічного, комерційного, фінансового, HR та юридичного. До головних відділів із організаційної структури управління компанії відносять( Рис. 2.1 )

✓ Фінансовий відділ



- ✓ Технічний відділ
- ✓ Відділ продажу
- ✓ Відділ стратегічного маркетингу
- ✓ Оперативний відділ
- ✓ Адміністративний відділ
- ✓ Відділ розвитку продуктів
- ✓ Відділ з персоналу й розвитку організації



Рис. 2.1 Організаційна структура компанії «Київстар»

Для того щоб робота була чітко зрозуміла для кожного структурного підрозділу, були визначені його функціональне призначення, права та обов'язки, а також відповідальність і усі ці організаційні фактори були регламентовані внутрішніми нормативними документами.

Власне завдяки такій організаційній структурі компанія Київстар отримує можливість ефективно здійснювати своє як операційне так і стратегічне

управління. Дана структура і оптимальною для такого підприємства який працює у даній галузі з подібним масштабом діяльності.

Розглянемо порядок прийняття рішень та система комунікацій на підприємстві. Як ми знаємо для успішної діяльності підприємства необхідно правильно організувати процес прийняття рішень та комунікації. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації.[3, с. 50-59]

Власне тому прийняття найголовніших стратегічних рішень у компанії Київстар відбувається на рівні топ-менеджменту, а власне серед президента та директорів основних напрямів діяльності компанії .

В свою чергу операційна та тактичні рішення приймаються функціональними керівниками вже в межах відведених до них повноважень. Дерево рішень підкреслює два основних моменти: використання інформації, зібраної у процесі підготовки до ухвалення рішення, і усвідомлення послідовного характеру процесу ухвалення рішення.[5, с. 420]

Якщо виникають важливі питання, то тоді вони вирішуються шляхом колегіального прийняття рішень тимчасовими створеними робочими групами.

У компанії поширені як вертикальні так горизонтальні так і діагональні комунікації між різними підрозділами. А для здійснення швидкої комунікації підприємства активно використовує електронну пошту в месенджери відділ конференції. Шведські дослідники відзначають, що колегіальність – це сучасна, ефективна форма врядування, але вона ніколи не працює самотійно, а взаємодіє з іншими формами врядування, а дискусії, критика та аргументація висновків є основними рисами колегіального врядування.[50]

Власне зазначена система, прийнятою Київстар надає можливість дуже ефективно приймати рішення та комунікувати між різними підрозділами для того щоб компанія займала лідуючу позицію у сфері телекомунікації.

## 2.2. Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства

Методи, система аналізу та планування техніко-економічних показників

Якщо розкривати питання щодо методів систем аналізу та планування техніко-економічних показників які використовує Київстару, спочатку необхідно зазначити, що всі методи, методики та системи аналізу являються конфіденційною інформацією тільки для компанії Київстар.

Але ми можемо стверджувати що такі компанії як Київстар вони вдаються до різних методів та запроваджують різноманітні системи які дозволяють проаналізувати і спланувати техніко-економічні показники. До цих методів можемо віднести SWOT-аналіз, бенчмаркінг аналіз, ефективності також бюджетування та прогнозування і різноманітні методи оптимізації роботи.

Також ми можемо помітити, що для аналізу фінансово-господарської діяльності Київстар буде вдаватись до загальних методів таких як горизонтальний, вертикальний аналіз звітності. Також вона буде розраховувати фінансовий коефіцієнти і як будь-яка організація, яка має конкурентів, вона буде перевіряти показники своєї компанії з показниками конкурентів.

Як всім відомо, техніко-економічні показники, як правило, аналізують за допомогою статистичних методів факторного аналізу, економіко-математичного моделювання.

Є основні принципи при розробці планів діяльності підприємства і воно розподіляється на коротко, середньо та довгострокових планах. Власне вже ці плани узгоджуються між підрозділами. Комплекс, який ми тільки що охарактеризували, називається комплексним системним підходом, що дає Київстару змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення, а також здійснювати планування за умов найбільш ефективного розвитку компанії. Це складне комплексне завдання. [15]

Оскільки не маємо можливість звернутись до конфіденційної інформації підприємства, проаналізуємо ті дані, які публічно опубліковані відповідно до тих методів, які вказано вище.

Якщо провести аналіз таких документів як звіт про фінансовий стан, звіт про фінансові результати, які включають до себе прибутки і збитки та різноманітні елементи звітності ПрАТ «Київстару», то є можливість сформулювати динаміку економічних показників даної компанії за 2020 та 2022 рік.

Таблиця 2.1.

### Динаміка техніко-економічних показників ПрАТ «Київстару» в 2020 - 2022

рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2020	2021/2020	2022/2020	2022/2020
Чистий дохід, тис. грн.	25001245	28559150	30900973	3557905	2341823	14,23	8,2	23,6
Собівартість, тис. грн.	8468288	9810231	13073367	1341943	3263136	15,85	33,26	54,38
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	16532957	18748919	17827606	2215962	-921313	13,4	-4,91	7,83
Частка основних засобів у активах	0,51	0,55	0,48	0,04	-0,07	7,84	-12,73	-5,88
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,55	0,53	0,5	-0,02	-0,03	-3,64	-5,66	-9,09
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	-	1,01	0,88	-	-0,13	0	-12,87	0
Фондовіддача, обороти	-	1,9	1,74	-	-0,16	0	-8,42	0
Фондоємність	-	0,53	0,58	-	0,05	0	9,43	0
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	220,82	254,81	-	33,99	0	15,39	0

«Продовження табл. 2.1»

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	29,62	14,55	-	-15,07	0	-50,88	0
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	52,02	51,19	40,67	-0,83	-10,52	-1,6	-20,55	-21,82
Матеріалоемність	0	0	0	0	0	0	0	0
Витрати на гривню продажів, грн.	0,34	0,34	0,42	0	0,08	0	23,53	23,53
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	-260,24	-379,4	-149,17	-119,16	230,23	45,79	-60,68	-42,68
Коефіцієнт фінансової автономії	0,42	0,42	0,54	0	0,12	0	28,57	28,57
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,26	0,48	0,83	0,22	0,35	84,62	72,92	219,23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,27	0,45	0,13	0,18	92,86	66,67	221,43
Середня кількість працівників, осіб	3	3	3	0	0	0	0	0
Фонд оплати праці, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0	0
Продуктивність праці, тис. грн.	8333694,67	9519693	10300299	1185998,33	780606	14,23	8,2	23,6

Джерело: Додаток В

Проаналізувавши дані таблиці 2.1 ми можемо помітити, що незважаючи на важкі економічні умови та сучасні виклики, компанія змогла використати свої конкретні переваги з метою забезпечити усі необхідні потреби, які постають підприємствам у роді її діяльності. Даний висновок зроблено з того що виручка підприємства на кінець 2022 року становить 30 900 973 грн і дана сума на 23,6 % являється більшою ніж аналогічний показник на початку періоду проведення аналізу.

В даному випадку компанія має можливість залишати фінансові ресурси з метою використання їх у разі необхідності з метою покрити необхідних затрат, як постійних так і змінних, а також використовувати їх як інструмент мотивація

робітників, погашати фінансові зобов'язання, або спрямовувати їх на реалізацію та закриття оперативних чи навіть стратегічних завдань.

На жаль ми також можемо сказати що можемо спостерігати зниження ефективності господарських процесів за рахунок аналізу чистого доходу який має дуже повільний темп росту у розмірі 23,6% ніж собівартість яка складає 54,38 %.

Розглянемо стан матеріально-технічної бази та обсяги виробництва

При аналізі стану матеріально-технічної бази та обсягів виробництва Київстару ми можемо відмітити, що компанія у своєму розпорядженні має потужну власну телекомунікаційну інфраструктуру, яка забезпечує діяльність компанії на вищому рівні та сміло можемо стверджувати, що дана компанія являє собою технологічним лідером на українському ринку мобільного зв'язку.

Як було зазначено раніше, Київстар має десятки тисяч базових станцій для можливості надання різних типів з'єднання та інтернету. Це можливо тільки завдяки використанню обладнання провідних світових вендорів.

Із метою надання якості компанія створила власну магістральну мережу з понад 7300 км оптоволоконних ліній зв'язку для змоги надання високої якості послуг на всьому шляху проходження трафіка.

Для того щоб була можливість функціонування телеком-мережі та надання своїх послуг компанія у своєму розпорядженні має два сучасних центр обробки даних. Для поліпшення та покращення своїх послуг Київстар щорічно інвестує в технічний сектор близько 5 млрд грн.

Власне завдяки тому, що компанія постійно розвиває свою інфраструктуру наразі вона має досягнення у абонентській базі у вигляді 25 млн користувачів по всій Україні. Також проаналізувавши використаний трафік мобільного інтернету в мережі за попередні роки ми можемо стверджувати що в 2021 році він зріс на 47% що склало 475 ПБ.

З цього ми можемо зробити висновок що Київстар демонструє вагомий обсяги виробництва послуг зв'язку та постійно інвестують у технологічний потенціал для можливості якісного обслуговування мільйони абонентів.

Розглянемо використання основних засобів та оборотних коштів.

Проаналізувавши фінансові звітності ми можемо дійти висновку, що залучені основні засоби ПрАТ «Київстару» не так мають такої високої інтенсивності залученні в операційному процесі. На це вказує параметр фондоддачі у якого поточний показник менший (1,74 та 1,9). Слід зазначити, що на 2022 рік компанія мала можливість виготовити та реалізувати на 74 копійок більше із кожної використаної для цього гривні.

Розглянемо формування поточних витрат та собівартості продукції

На ПрАТ «Київстару» ми можемо помітити не добру тенденцію росту собівартості продукції, яка зросла на 54,38% протягом 2020-2022 років.

Провівши розрахунки щодо поточних витрат які зазначені у таблиці 2.2, компанії можемо зазначити обсяг витрат мав значний зріст.

Таблиця 2.2,

### Поточні витрати ПрАТ в 2020-2022рр, тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 /2020	2022 /2021	2022 /2020
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	868288	9810231	13073367	1341943	3263136	15,85	33,26	54,38
Адміністративні витрати	1676040	1865353	2357912	189313	492559	11,3	26,41	40,68
Витрати на збут	1967033	2362458	2556755	395425	194297	20,1	8,22	29,98
Інші операційні витрати	84802	118246	598153	33444	479907	39,44	405,85	605,35
Фінансові витрати	427797	967025	1226928	539228	259903	126,05	26,88	186,8
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	93560	83	17226	-93477	17143	-99,91	20654,2	-81,59
Інші витрати	0	0	0	0	0	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2243529	2670871	2198911	427342	-471960	19,05	-17,67	-1,99
Всього витрат	14961049	17794267	22029252	2833218	4234985	18,94	23,8	47,24

Аналіз факторів що призвели до збільшення та скорочення витрат ПрАТ «Київстар» ми можемо бачити у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3,

### Збільшення та скорочення витрат ПрАТ «Київстар»

Збільшення витрат		Скорочення витрат	
Фактори	Показники	Фактори	Показники
адміністративні витрати	+40,68%	витрати на збут	11,61%
витрати на збут	+29,98%	собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	59,35%
інші операційні витрати	+605,35%	адміністративні витрати	10,7%
фінансові витрати	+186,8%	витрати (дохід) з податку на прибуток	9,98

Проаналізувавши дану таблицю можемо проаналізувати збільшення та скорочення витрат.

Збільшення витрат:

Адміністративні витрати +40,68%: Це збільшення може бути викликане різними факторами, такими як зростання штату співробітників у відділі адміністрування, підвищення оплати праці або зростання загальних витрат на управління компанією. Це може мати негативний вплив на прибуток компанії.

Витрати на збут +29,98%: Ймовірно, збільшення витрат на збут відбулося через розширення маркетингових зусиль, витрат на рекламу або розвиток нових ринків. Це може вказувати на позитивний вплив, оскільки збільшення витрат на збут часто сприяє зростанню обсягів продажів.

Інші операційні витрати +605,35%: Таке вражаюче збільшення витрат може бути результатом непередбачуваних витрат або великих інвестицій у нові проекти, дослідження та розвиток, що, можливо, покажуть свій позитивний вплив у майбутньому, але наразі це негативно вплине на прибуток компанії.

Фінансові витрати +186,8%: Це збільшення може вказувати на зростання боргового навантаження компанії або збільшення витрат на фінансові послуги. Це може мати негативний вплив на фінансовий стан компанії через зростання витрат на обслуговування боргів.



Скорочення витрат:

Витрати на збут -11,61%: Можливо, компанія зменшила рекламні витрати або змогла оптимізувати процеси збуту, що може мати позитивний вплив на прибуток, але може також призвести до зменшення обсягів продажів.

Собівартість реалізованої продукції -59,35%: Значне скорочення цього показника може свідчити про ефективність виробництва, можливий вплив оптимізації процесів, використання нових технологій або отримання знижок від постачальників, що має позитивний вплив на прибуток.

Адміністративні витрати -10,7%: Це може бути результатом оптимізації управління витратами або ефективнішого використання ресурсів, що позитивно позначиться на фінансовому стані компанії.

Витрати (дохід) з податку на прибуток -9,98%: Зменшення цього показника може бути результатом оптимізації податкових стратегій компанії або зміни в законодавстві, що може позитивно вплинути на загальні фінансові показники.

Розглянемо джерела формування прибутку та його використання. Для підприємства ПрАТ «Київстар» характерна комплексне надання послуг.

Компанія обрала добру стратегію у формуванні свого прибутку. «Київстар» зміг створити свою екосистему яка включає до себе наступні джерела прибутку:

- ✓ Ось основні джерела формування прибутку та напрями його використання в компанії Київстар:
- ✓ Надання послуг мобільного зв'язку (голосові дзвінки, SMS/MMS, мобільний інтернет)
- ✓ Послуги фіксованого доступу в інтернет
- ✓ Послуги цифрового телебачення Київстар ТБ
- ✓ Продаж мобільних пристроїв
- ✓ Додаткові сервіси (контент-послуги, білінгові сервіси)

Ця система надає можливість компанії займати невід’ємне місце у житті кожного абонента протягом усього дня і різної діяльності такої як робота, подорожування, відпочинок, бізнес та спілкування їх близькими.

Головні напрямки куди компанія направляє свій прибуток:

- ✓ Технічне оновлення та розвиток телекомунікаційної мережі
- ✓ Маркетинг та стимулювання продажів
- ✓ Підтримка та розвиток сервісів і продуктів
- ✓ Виплата дивідендів акціонерам
- ✓ Соціально відповідальний бізнес та благодійні проекти

Розглянемо управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Київстар»

Спеціалізація в зовнішньоекономічній діяльності

Слід зауважити що ПрАТ “ Київстар” в першу чергу спрямовує свою діяльність на внутрішній ринок України шляхом надання мобільних послуг, Інтернету, цифрового телебачення та інших різноманітних послуг та сервісів.

Але окрім того вона також має зовнішньоекономічну діяльність Таку як міжнародний роумінг, міжнародні телекомунікаційні послуги, експорт технологій та послуг, партнерство та участь у міжнародних проектах щодо розробки нових технологій та інновацій у зв'язку.

Розглянемо оцінку стану організації зовнішньоекономічної діяльності.

Слід зауважити що ПрАТ “ Київстар” в першу чергу спрямовує свою діяльність на внутрішній ринок України шляхом надання мобільних послуг, Інтернету, цифрового телебачення та інших різноманітних послуг та сервісів.

Але окрім того вона також має зовнішньоекономічну діяльність Таку як міжнародний роумінг, міжнародні телекомунікаційні послуги, експорт технологій та послуг, партнерство та участь у міжнародних проектах щодо розробки нових технологій та інновацій у зв'язку.

При аналізі стану організації зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ "Київстар" Можемо виділити головні напрямки:

- ✓ Імпорт телекомунікаційного обладнання та ПЗ
- ✓ Експорт роумінгових послуг
- ✓ Спільні проекти з іноземними технологічними компаніями

Проведена оцінка зовнішньоекономічної діяльності можемо надати наступні висновки:

- ✓ Налагоджені сталі зв'язки з іноземними постачальниками обладнання
- ✓ Висока частка ринку роумінгових послуг в Україні
- ✓ Активна співпраця з провідними світовими телеком-компаніями

Отже, стан організації ЗЕД є достатньо ефективним.

До чинників які впливають на форми ЗЕД відносяться внутрішні та зовнішні. До внутрішніх чинників відносять:

- ✓ стратегічних цілі та політику якої дотримується компанія;
- ✓ наявні ресурси та компетенції.

В свою чергу до зовнішніх факторів відносять наступне:

- ✓ Кон'юнктура світового ринку телекомунікацій
- ✓ Вимоги міжнародного та національного регулювання галузі

Отже, ми можемо стверджувати, що компанія здійснює ефективну зовнішньоекономічна діяльність за ключовими і напрямами діяльності. Але не дивлячись на це, у масштабах глобальної конкуренції, потрібно постійно вдосконалюватися.

ПрАТ "Київстар": має наступну структуру експорту:

- ✓ роумінгові послуги для абонентів за кордоном (понад 90%)
- ✓ між операторські розрахунки з іноземними партнерами

Структура імпорту:

- ✓ телекомунікаційне обладнання та запчастини (більше 50%)

- ✓ смартфони та аксесуари
- ✓ програмне забезпечення
- ✓ послуги іноземних компаній

Конкурентоспроможність послуг:

- ✓ Лідуючі позиції на ринку за обсягом абонентів
- ✓ Висока якість мобільного зв'язку та інтернету
- ✓ Широкий спектр цифрових сервісів
- ✓ Напрями підвищення конкурентоспроможності:
- ✓ Розгортання мереж 5G
- ✓ Розробка інноваційних продуктів
- ✓ Розвиток системи IoT на базі мережі

Отже, Київстар має міцні конкурентні позиції на ринку, проте повинен постійно підвищувати технологічність та інноваційність послуг для утримання лідерства.

Розглянемо управління обліково-фінансовою діяльністю агрокомпанії ПрАТ «Київстар»

Для аналізу обліково-фінансової діяльності найдоцільніше проаналізувати динаміку активів ПрАТ «Київстар». (Див. табл 2.4). (Див. рис. 2.1)

Табл. 2.4

### Динаміка активів ПрАТ «Київстару» в 2020 - 2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Нематеріальні активи	8 257 413	8 585 356	8 372 277	327 943	-213 079	3,97	-2,48	1,39
Незавершені капітальні інвестиції	929 662	0	0	-929 662	0	-100	0	-100
Основні засоби:	13 823 556	16 291 426	19 257 808	2 467 870	2 966 382	17,85	18,21	39,31
Інші фінансові інвестиції	171 269	110 102	699 734	-61 167	589 632	-35,71	535,53	308,56
Відстрочені податкові активи	358 996	139 587	159 033	-219 409	19 446	-61,12	13,93	-55,7
Інші необоротні активи	1 251 405	1 568 479	3 207 648	317 074	1 639 169	25,34	104,51	156,32

## «Продовження табл. 2.4»

НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	24 792 301	26 694 950	31 696 500	1 902 649	5 001 550	7,67	18,74	27,85
Виробничі запаси	46 045	37 476	65 104	-8 569	27 628	-18,61	73,72	41,39
Товари	5 302	30	3	-5 272	-27	-99,43	-90	-99,94
Запаси	51 347	37 506	65 107	-13 841	27 601	-26,96	73,59	26,8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	664 512	872 641	2 815 721	208 129	1 943 080	31,32	222,67	323,73
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	87 950	150 458	241 180	62 508	90 722	71,07	60,3	174,22
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	72 173	73 795	62 335	1 622	-11 460	2,25	-15,53	-13,63
Дебіторська заборгованість з нарахованих доходів	1 537	5 327	26 174	3 790	20 847	246,58	391,35	1 602,93
Гроші та їх еквіваленти	1 219 310	1 707 773	4 684 591	488 463	2 976 818	40,06	174,31	284,2
Витрати майбутніх періодів	123 885	195 217	189 282	71 332	-5 935	57,58	-3,04	52,79
Інші оборотні активи	0	2 271	481 670	2 271	479 399	0	21 109,6	0
ОБОРОТНІ АКТИВИ	2 220 714	3 044 988	8 566 060	824 274	5 521 072	37,12	181,32	285,73
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	353	72 309	113 059	71 956	40 750	20 384,14	56,36	31 928,05
БАЛАНС	27 013 368	29 812 247	40 375 619	2 798 879	10 563 372	10,36	35,43	49,47

Джерело: Додаток А, Додаток Б, Джерело Г

Зростаюча сума активів ПрАТ «Київстару» становила в 2022 р. 40 375 619 тис. грн. проти 27 013 368 тис. грн. в 2020 р.

Як оборотні, так і необоротні активи вплинули на таку динаміку (приріст 49,47%). Перші збільшилися на 285,73%, в той час як останні на 27,85% в 2020 - 2022 рр.

Наступні елементи активів ПрАТ «Київстару» здійснювали стимулюючий вплив на розмір загальної суми:

- виробничі запаси (+41,39%)
- запаси (+26,8%)
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (+323,73%)
- дебіторська заборгованість за виданими авансами (+174,22%)
- дебіторська заборгованість з нарахованих доходів (+1 602,93%)
- гроші та їх еквіваленти (+284,2%)

- витрати майбутніх періодів (+52,79%)
- інші оборотні активи (+481 670 тис. грн.)
- нематеріальні активи (+1,39%)
- основні засоби: (+39,31%)
- інші фінансові інвестиції (+308,56%)
- інші необоротні активи (+156,32%)

Негативно впливали на суму такі елементи активів ПрАТ «Київстару»:

- товари (-99,94%)
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (-13,63%)
- незавершені капітальні інвестиції (-100%)
- відстрочені податкові активи (-55,7%)

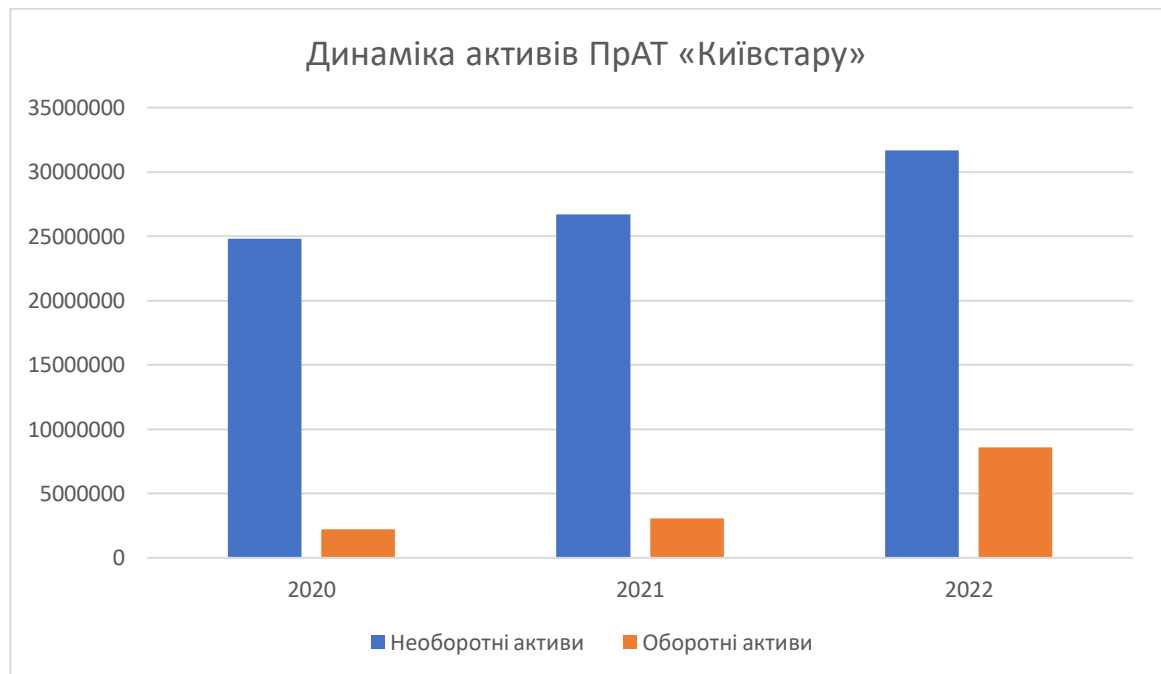


Рис.2.2 Динаміка активів ПрАТ «Київстару»

Залучені основні засоби ПрАТ «Київстару» використовуються в операційному процесі менш інтенсивно, про що свідчить зниження фондівддачі (поточне значення становить 1,74 проти базового 1,9). В 2022 р. кожна вкладена в основні засоби гривня дозволила виготовити та реалізувати 1,74 гривень товарів і послуг.

### 2.3. Оцінка управління персоналом підприємства ПрАТ «Київстар»

Спираючись на звітність 2022 року, у ПрАТ «Київстар» ми можемо знайти дані, що організація має 3659 працівників. Кількість працюючих чоловіків переважає кількість жінок. Переважний віковий склад це 26-36 років. Майже у половини досвід роботи становить понад 4 роки. 98 % від усієї кількості персоналу здобули вищу освіту.

Аналізуючі обсяг доданої вартості на одну особу у порівнянні 2022 року із 2020 роком, то можемо помітити, що завдяки ретельно спланованій політиці щодо управління трудовими ресурсами, спостерігаємо збільшення продуктивності праці серед працівників.

Розглянемо штатний розклад та структура персоналу

Штатний розклад складається із управлінського та професійно-технічного персоналу.[9, с. 666] За необхідністю він оновлюється під час впровадження змін у стратегії розвитку. Структура персоналу поділяється за функціональними підрозділами, такими як маркетинг, фінанси, технічна підтримка.[4] Вона включає розгалужену мережу роздрібнених магазинів та дилерів. Також необхідно вказати що компанія вдається до аутсорсингу деяких функцій таких як охорона чи прибирання. Компанія має 9 рівнів грейдів починаючи із найнижчих, закінчуючи топ менеджменту. Кожний грейд аналізується на основі його складності та відповідальності які включають посади.

Розглянемо кадрова політика та підвищення кваліфікації

ПрАТ «Київстар» постійно займається кадровою політикою та використовує різні засоби прогнозування змін у кадровій сфері із метою планування політики як на середньостроковий так і на довгостроковий період.

До головних особливостей проведення ПрАТ «Київстаром» кадрової політики можемо віднести:[25]

- ✓ мати на праці максимально можливий рівень працівників, які мають вищу освіту;

- ✓ при підборі персоналу необхідно провести співбесіди із кандидатами, і цим займаються як фахівці по підбору кадрів, так і керівники відділів;
- ✓ Наявність випробувального терміну;
- ✓ Компанія організовує корпоративні заходи;
- ✓ Забезпечення високого рівня навчання персоналу;
- ✓ Надання медичного страхування;

Із метою підвищення кваліфікації компанія постійно проводить оцінювання фактичного досягнення рівня виконаної роботи. Для цього компанія визначає необхідність підвищення кваліфікації. Оцінює потенційні здібності працівників і можливості їх професійного росту, влаштовує спеціальні освітні курси і розглядає можливість щодо службового переміщення.

Політика компанії формується на зберіганні балансу між кваліфікацією працівників, займаними посадами та прямими обов'язками. Для того, щоб була можливість постійного підвищення кваліфікації, компанія організувала безперервне навчання та покращення професійних навичок персоналу. Розроблені спеціальні тренінги та курси для працівників, які доступні кожен рік, а деякі і по декілька разів на рік, які є безкоштовними для працівників.

Розглянемо систему матеріального стимулювання.

Діяльність працівників напряду залежить від стимулювання праці та заробітної праці.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» заробітна плата визначається як винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. [28]Слід зауважити що, заробітна плата – це економічна категорія, яка відображає відносини між суб'єктом господарювання (власником, роботодавцем) та персоналом щодо управління матеріальним стимулюванням, виконує функції винагороди та стимулювання до розвитку професійної компетентності, якісної і



результативної праці, відтворювання та соціального захисту, що є дієвим інструментом активації використання трудового потенціалу.[47, с.310-315;39]

Для того, аби розуміти вмотивованість працівників, спочатку необхідно з'ясувати їх купівельну спроможність. У період 2020-2022 вона зросла, оскільки компанія відреагувала на ріст інфляції тим, що змогла підняти рівень середній дохід найманців на 37, 92%. Це у свою чергу позитивно зіграло на мотивацію працівників, оскільки це прямо має вплив на їх добробут шляхом можливості купити більшу кількість необхідних товарів чи послуг у порівнянні із минулими роками.

Також необхідно звернути увагу на показник рівня конкурентоспроможності зарплати, як на один із показників матеріального стимулювання працівників. Для цього необхідно порівняти ПрАТ «Київстар» із аналогічними підприємствами даної галузі за середніми показниками.(Див. Рис 2.3).

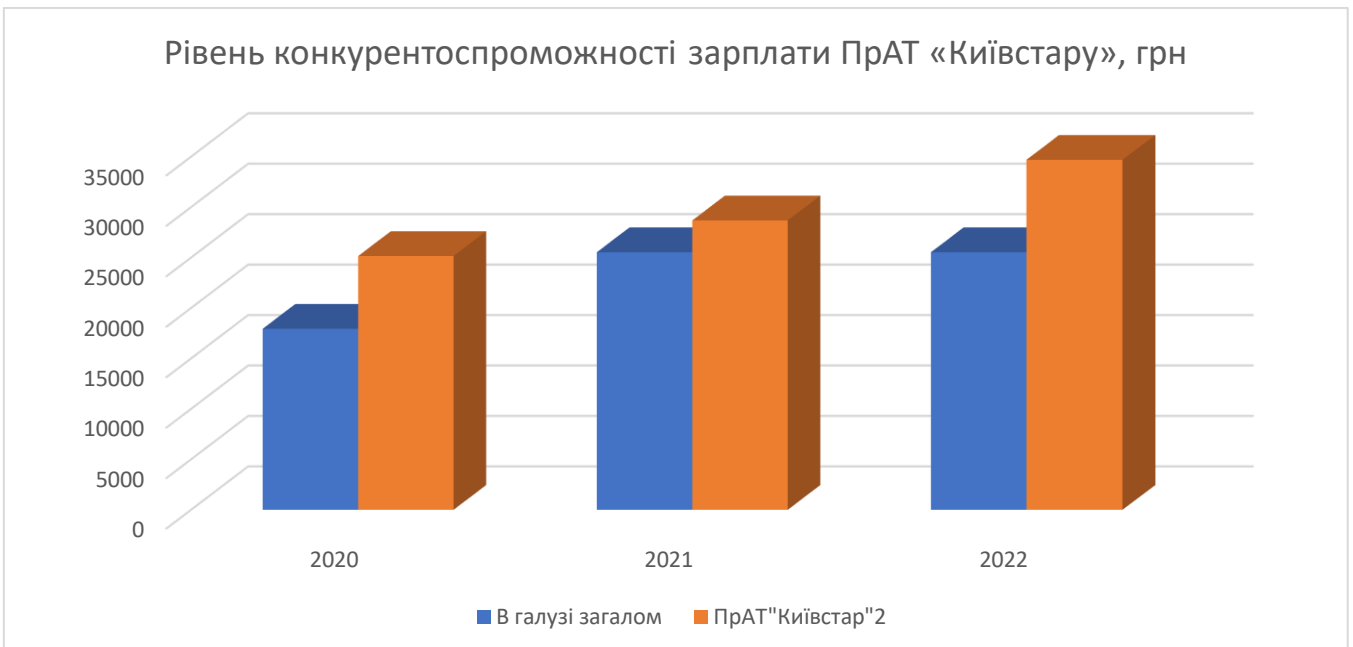


Рис.2.3 Рівень конкурентоспроможності зарплати ПрАТ «Київстару», грн.за 20220-2022 рр.

За даними рисунку 1., ми можемо бачити, що Київстар займає сильну позицію у конкурентоспроможності у заробітній платі ніж загально середній показник у даній галузі. Різниця у 9 157 гривень у бік ПрАТ «Київстар» позитивно сприяє, оскільки це є стимулом для можливості збільшенню інтелектуального розвитку як працівника, так власне і у компанії, також підвищується мотивація працівників, зростає кількість зацікавлених високо кваліфікаційних спеціалістів що у свою чергу дають компанії більш сильну позицію серед конкурентів.

Провівши всебічний аналіз можемо надати висновок що підприємство вдало використовує усі необхідні інструменти для того щоб функціонування систем матеріального стимулювання була на найвищому рівні. Це є одним із компонентів, який дозволяє компанії тримати лідируючі позиції серед сильних конкурентів.

Розглянемо рух персоналу та фактори, що впливають на плинність

Управління персоналом являє собою системно-організований процес який включає у себе залучення, розвитку та використання працівників для досягнення цілей підприємства.[2, с. 283]

Незважаючи на усі позитивні моменти, які були вказані вище жодна компанія не застрахована від такого фактору, як рух персоналу. він може бути як позитивним з метою поліпшення покращення компанії також це може бути пов'язана з втратою цінних спеціалістів.

Ми можемо зауважити, що керівництво досягла результатів у підвищенні ефективності в управлінні, а також в оптимізації структури компанії, це спостерігається через зростання Суми продажів незважаючи на інфляцію у порівнянні з кількістю працівників.

Оборот з вибуття характеризується чисельністю осіб, які були звільнені або звільнилися з організації за даний період. У результаті цього він може бути необхідним і зайвим (плинність).

Якщо привести математичні розрахунки, то ми можемо спостерігати, що показник руху персоналу характеризується в першу чергу не підвищенням загального обороту який складає 10,53% відбувається власне за рахунок зростання обороту за вибуття за період 2020 - 2022.(Див. табл.2.5).

Табл.2.5

### Показники руху персоналу ПрАТ «Київстару» в 2020 - 2022 рр..

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Коефіцієнт загального обороту	63,33	69,33	70	6	0,67	9,47	0,97	10,53
Коефіцієнт обороту по прийому	46,67	55,33	11,67	8,66	-43,66	18,56	-78,91	-74,99
Коефіцієнт обороту з вибуття	16,67	14	58,33	-2,67	44,33	-16,02	316,64	249,91
Коефіцієнт плинності кадрів	5	8	7,67	3	-0,33	60	-4,13	53,4
Коефіцієнт поповнення	2,8	3,95	0,2	1,15	-3,75	41,07	-94,94	-92,86

У 2022 році ми можемо порахувати коефіцієнт плинності кадрів, 7,67, який наразі можемо вважати високим. Це може стверджувати про те ,що необхідно звернути увагу на ті методи, які використовує компанія для підтримки мотивації персоналу, необхідно розробити можливо додаткові концепції або механізми до тих, які підприємства вже вдало використовує. Якщо цього не буде зроблено, то як відомо, результат плинності несе негативну тенденцію відповідно до якої компанія втрачає свою організованість, через те, що новим працівникам необхідний певний час для того щоб навчитися адаптуватися та почати повноцінно працювати.

Як ми вже зауважили компанія має вдалу систему мотивації з фінансового боку, тож наразі їй необхідно звернути увагу на нефінансові інструменти мотивування працівників.[11]

Якщо казати про коефіцієнт персоналу який доєднався до компанії за період 2020-2022 роки, то ти він у свою чергу складає 2,32. Оскільки значення даного коефіцієнту вищий за одиницю, то ми можемо стверджувати що компанія вдало проводить кампанію із набору працівників та створенню нових робочих місць.

Це каже про те, що менеджер даної компанії має можливість забезпечувати працю на підприємстві усіма необхідними трудовими ресурсами, які необхідні для розвитку та функціонування підприємства. Слід зауважити, що статичний, постійний колектив підвержений консерватизму, інертністю і, як наслідок, схильний протидіяти будь-якому агенту змін.

Для цього менеджеру необхідно сфокусуватись на певних факторах? такі як ринкові умови, надання кар'єрних можливостей працівникам, компенсаційний пакет, можливо необхідно також поліпшити робоче місце та надання можливості балансу-роботи та особистого життя кожного із працівників.

Управління персоналом на підприємстві повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, що вимагає врахування таких аспектів:

- розвиток організації в довгостроковій перспективі;
- забезпечення ринкової незалежності;
- одержання прибутку;
- самофінансування розвитку підприємства;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого.

В компанії «Київстар» використовується дуже розгалужені та сучасні методи і технічне оснащення у кадровій сфері. Серед них є різні системи такі як e-HRM (електронне управління людськими ресурсами), HRIS (інформаційна система людськими ресурсами), HRMS (системи управління людськими

ресурсами). Відмінність між цими системами є можливість впровадження у відділ кадрів, коли працівник є активним користувачем цих систем. e-HRM охоплює потенційних співробітників та систему управління. [42]

Також для того, щоб всеохоплююче здійснювати свою діяльність підприємств використання тільки технології пов'язані з внутрішніми працівниками а також у взаємодії з клієнтами, до цих систем відносять CRM (управління взаєминами з клієнтами) та ERP (планування ресурсів підприємства), що значно поліпшує процес, який пов'язаний для прийняття рішень щодо персоналу. Такі інформаційні технології, дозволяють впроваджувати HRIS, з метою досягти ефективності роботи за допомогою підвищення ефективності діяльності персоналу.[49]

HRIS додатки являють собою цілі системи бази даних які можуть зберігати аналізувати дані які містять необхідну інформацію про капітал підприємства. Система не класифікуються HRIS, а тільки можуть бути реалізовані, що дає позитивний вплив. Така система використовується для отримання, зберігання, обробка, аналіз та розповсюдження даних HR.[43, с.20] Сучасний час коли технологія все більше і більше впроваджується у наше життя кожна компанія має використовувати їх для того аби забезпечувати найбільш ефективну діяльність і Київстар це вдало робить.

## **Висновок до розділу 2:**

1. ПрАТ "Київстар" має потужну власну інфраструктуру для надання послуг мобільного зв'язку, що включає тисячі базових станцій по всій Україні, магістральну мережу з понад 7300 км оптоволокна, два сучасних центри обробки даних. Для побудови мережі використовується обладнання провідних світових вендорів, що забезпечує високу якість послуг.

2. Фінансовий аналіз показує позитивну динаміку ключових показників Київстара в 2020-2022 рр. Зокрема, чистий дохід зріс на 23,6%, що свідчить про збільшення обсягів діяльності. Проте спостерігається негативна тенденція щодо зростання собівартості (на 54,38%) при меншому прирості доходів, що вказує на зниження ефективності та необхідність оптимізації витрат.

3. Матеріально-технічну базу Київстара можна охарактеризувати як потужну, оскільки компанія має розгалужену інфраструктуру по всій країні, 25 млн абонентів, щороку інвестує мільярди гривень в розвиток мережі і технологій. Це дозволяє утримувати лідерські позиції та задовольняти попит абонентів.

4. Ефективність використання основних засобів Київстаром знизилась, про що свідчить показник коефіцієнту фондівддачі 1,74 у 2022 р. проти коефіцієнту 1,9 у 2020 р. Також спостерігається зростання адміністративних та витрат на збут, що негативно впливає на прибутковість.

5. Основними джерелами доходу Київстара є надання послуг мобільного зв'язку, інтернету, ТБ, продаж мобільних пристроїв та аксесуарів. Грошові потоки спрямовуються на розширення мережі та покриття, маркетинг і стимулювання продажів, обслуговування клієнтів, що забезпечує розвиток компанії.

6. У сфері ЗЕД Київстар має налагоджені зв'язки з іноземними постачальниками обладнання, лідирує на ринку роумінгових послуг, експортує

власні розробки і технології, що свідчить про конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

7. У Київстарі працює понад 3,5 тис. осіб, здебільшого з вищою освітою. Спостерігається зростання продуктивності праці в 2020-2022 рр., що свідчить про ефективну кадрову політику. Водночас відзначено високу плинність кадрів, яка потребує заходів для утримання персоналу.

8. Компанія пропонує високу заробітну плату порівняно з конкурентами, що сприяє залученню кваліфікованих кадрів. Проте в 2022 р. спостерігається зростання плинності до 7,67%, що є загрозовим і вимагає посилення мотивації та лояльності персоналу.

9. Київстар активно впроваджує сучасні HR-технології: e-HRM, HRIS, ERP для автоматизації процесів управління персоналом, підвищення їх ефективності та прийняття обґрунтованих кадрових рішень. Це дозволяє бути конкурентоспроможним на ринку праці.

10. Загалом Київстар демонструє ефективне поєднання внутрішньої та зовнішньої діяльності, має сильні позиції на ринку України та експортний потенціал. Проте є резерви для оптимізації витрат, підвищення ефективності та утримання цінних кадрів.

## **РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «Київстар», В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

### **3.1 Удосконалення інструментів стратегічного управління ПрАТ «Київстар»**

Для можливості функціонування організації, навіть можемо сміло стверджуючи, для її існування необхідна добре спланована маркетингова компанія, яка зможе як зберегти наявних клієнтів так і заволокти нових, також вона допоможе постійно фокусуватися на дійсних побажаннях абонентів.

Внутрішній аналіз Київстар спрямований на аналіз ринку, тобто аналізування які пропозиції щодо розвитку надання послуг у галузі зв'язку є наразі найактуальнішими із метою визначення який рівень попиту є наявним.

Також маркетингове дослідження спрямоване на розробку і визначення найбільш актуальних та приємних сегментів ринку із метою створення комплексу тактик і комплексів для впровадження свого продукту.

Розглянемо джерела інформації та програмні продукти що використовуються спеціалістами для здійснення закупівельної, маркетингової діяльності, моніторингу ринку.

Для можливості ведення своєї діяльності компанія Київстар має використовувати джерела даних, різноманітні програми із метою здійснення закупівельної, маркетингової діяльності та моніторингу ринку.

Для проведення аналізу попиту та сегментації ринку і власне розробки і плануванні маркетингових заходів в першу чергу компанія звертається до внутрішніх баз даних про абонентів компанії.

Також проводяться різноманітні дослідження за допомогою спеціалізованих програм.

Для того щоб оцінити ефективність промо-акції компанія вдається до аналізу звітів відділ продажів про реалізацію послуг та рівень конвенції.



Для того щоб була можливість робити медіапланування та аналіз реклами, компанія використовує системи MediaScope та Brand Analytics.

Сервіси YouScan, Semantrum та Brand Analytics використовується для того, щоб була можливість проводити моніторинг ЗМІ та соцмереж.

Також коли вже проаналізовано всі необхідні дані то настає наступний крок закупівлі усієї необхідної сировини для продукції, це здійснюється за допомогою електронних торговельних платформ та системи закупівель. Слід зауважити, що процес закупівлі регламентується положенням про закупівлі які базуються на принципах прозорості ефективності. Прибрані постачальників компанія проводить відкриті тендерні процедури під час яких кожен учасник має право запропонувати свої технічні та комерційні пропозиції.

Для того щоб брати переможця беруться до уваги такі критерії як ціна, якість продукції, умови поставки, наявність сервісної підтримки та гарантії обслуговування.

Для того щоб укласти договір з постачальником вони повинні пройти в право експертизу та укладається на стандартних умовах. сам процес закупівель він супроводжується електронним документооборотом власне в корпоративній інформаційній системі SAP Ariba.

Для того щоб забезпечити ефективну конкуренцію Київстар має принцип постійного розширення без постачальників.

Розглянемо постачальників ресурсів та споживачі продукції. Для можливості здійснення своєї діяльності компанія укладає угоду з одним із провідних компаній світу до списку якого входять Ericsson, Huawei, ZTE, Nokia, Cisco. Ericsson, Huawei, ZTE, Nokia, Cisco.

Для того щоб укласти угоду з конкретно постачальником компанія має провести відкритий тендер закупівлі. Сама процедура укладання договорів є

фіксованою і включає такі етапи як підготовка та погодження проекту договору, підписання уповноваженими особами, реєстрація в електронній базі договорів.

Для того аби бути впевненим що все зроблено згідно до законодавства та закладеним стандартом компанії, спеціальна юридична департамент здійснює контрольні відповідності умов договору.[41]

Розглянемо фактори впливу на попит та пропозицію. (Рис 3.1)

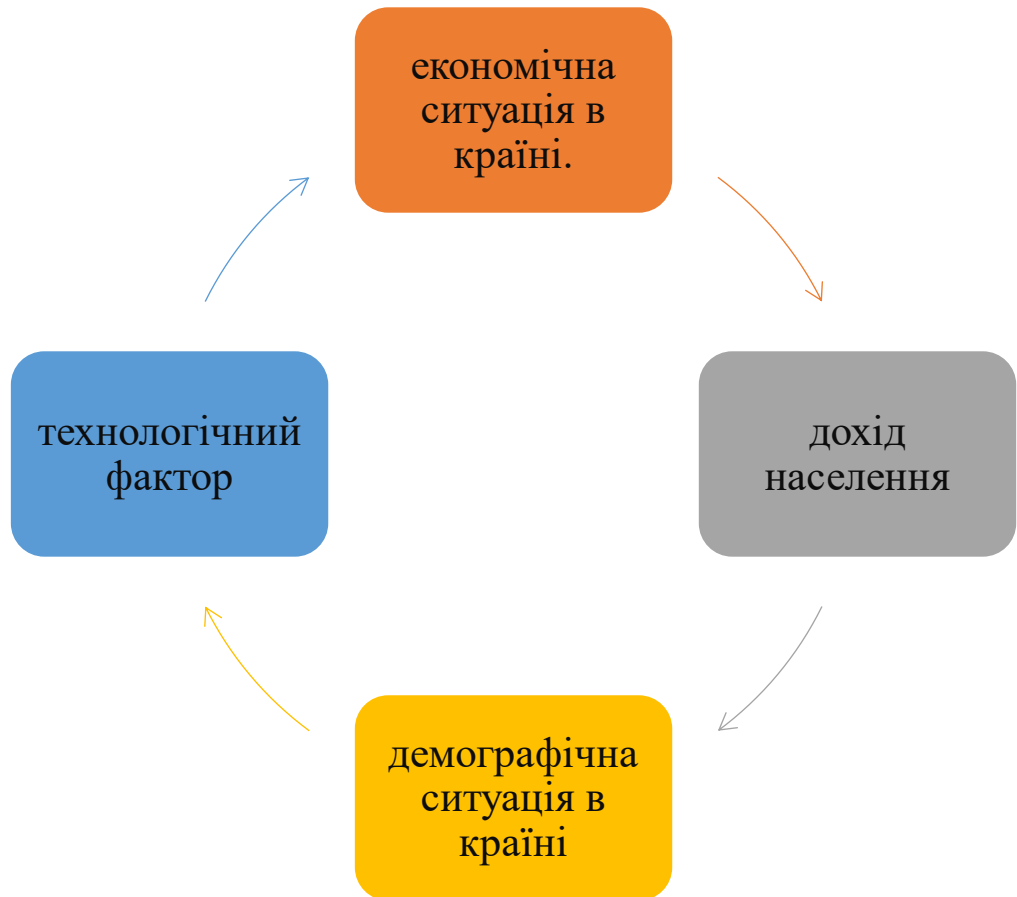


Рис. 3.1 Фактори впливу на попит та пропозицію.

Як і будь-яке підприємство компанія Київстар залежить від багатьох факторів, які можуть впливати як на зміну попиту так і на зміну пропозиції її продукції.

Наразі ми можемо стверджувати, що головним фактором є економічна ситуація в країні. Власне вона має великий вплив на купівельну спроможність

абонентів. Для того, щоб оцінити дану спроможність, необхідно моніторити за макроекономічними показниками.

Наступним фактором являється дохід населення яке прямо впливає на попит на послуги зв'язку. Він в свою чергу вже аналізується за офіційними статистичними даними.

Не менш важливим критерієм є демографічна ситуація в країні, власне вона визначає можливу аудиторію абонентів. У цьому найголовнішу роль відіграють дані про вікову структуру населення.

Також необхідно вказати про технічну сторона, яка включає в себе технологічний розвиток мереж, популярність смартфонів і мобільного інтернету. Дані фактори визначають можливості надання інноваційних послуг та власне впливають на попит та послуги передачі даних.

Розглянемо комунікаційні заходи маркетингу. Для своєї діяльності використовує систему широкого комплексу маркетингових комунікацій із метою просування та надання своїх послуг на ринку.

До цього в списку входить реклама, стимулювання збуту та зв'язки з громадськістю.

У напрямку реклами, компанія демонструє яскраві та креативні ролики на телебаченні, які мають за мету донести потенційним абонентам переваги тарифів та акцій Київстар.

Також Київстар використовує зовнішню рекламу на білбордах, брендированих зупинках, в громадському транспорті з метою створення асоціації за якістю мобільного зв'язку.

Якщо казати про рекламу в інтернеті, то компанія активно сконцентрована на таргетованій, контекстній та банерній рекламах, для того щоб використовувати пряме охоплення цифрової аудиторії в соціальних мережах.

Та для того щоб стимулювати збут компанії проводить спеціальні акції створює унікальну пропозиції які включають як знижки так і бонуси, які в свою чергу стимулюють зростання продаж та активацію тарифні плани.

Для того щоб отримати додаткові покупки і збільшити лояльність українців Київстар надає промокоди та подарунки.

Невід'ємна частина маркетингової діяльності компанії є зв'язки з громадськістю. Для цього на постійній основі проводяться різноманітні PR-заходи та влаштовуються активності у соціальних мережах. В свою чергу це дає можливість зробити бренд більш популярним серед різної категорії аудиторії. Київстар пряме активну участь у фінансуванні масових заходів серед яких є як спортивні змагання так і концерти фестивалів. Для того щоб покрити бюджет маркетингової діяльності Київстар платить понад 1 млрд грн щороку.

### **3.2 Моделювання стратегічного управління підприємством**

Кожна компанія протягом свого існування може бути у складних, скрутних, нестабільних умовах.

У цьому випадку компанія має покладатися на певні інструменти та заходи Такі як заснування адаптаційної стратегії до змін у ринкових умовах, Розвиток ризик-менеджменту та планування, розробка та впровадження інновацій та технологічного розвитку, бути клієнтом орієнтованим, вміти управляти змінами та комунікацією, та бути гнучким та мати змогу швидко реагувати на виклики.

Для того аби розробити та впроваджувати адаптаційну стратегію до змін у ринкових умовах ПрАТ “Київстар” Передбачає низку дій та підходів:

Аналіз ситуації ринку: тобто компанія мусить постійно та систематично проводити аналіз змін в таких середовищах як економічному, технологічному та політичному.

Гнучкість стратегії: компанія використовує різні стратегії у відповідні ситуації. інструменти які входять до цієї стратегії можуть бути такі, як перегляд цільових ринків, зміну цільової аудиторії, реорганізацію продуктового портфеля або перегляд маркетингових стратегій.

Гнучкість в управлінні: тобто керівникам є необхідним швидке рахування на зміни та бути готовим приймати нестандартні рішення. Власне поєднання гнучкості у стратегії та управління ресурсами можуть допомогти компанії швидко реагувати на нові умови.

Аналіз ризиків та можливостей: Власне правильна оцінка можливих ризиків та можливостей може допомогти підготуватися до тих загроз, які можуть виникнути під час підприємницької діяльності, а також знайти певні можливості для подальшого розвитку.

Також для успішної адаптації та заняття місця лідера на ринку, не звертаючи на нестабільність, компанія може використовувати ризик менеджмент.

Для цього запроваджуються такі кроки:

По-перше, проводиться аналіз ризиків, тобто провести детальний аналіз потенційних ризиків, які можуть виникнути в умовах нестабільності. Зафіксувати ці ризики та зробити їм оцінку, яка пов'язана з економічною, політичною та технологічною нестабільністю, які мають прямий вплив на зміни у поведінці споживачів, а також з конкурентним середовищем.

По-друге, необхідно розробити стратегію яка допоможе зменшити ризики, тобто використовуючи аналіз ризиків ми можемо за допомогою інструментів диверсифікації, залучення резервів для непередбачених ситуацій мінімізувати усі ризики з якими ми зустрінемося.

По-третє, необхідне формування резервів та створення гнучкості у фінансовому плануванні: дані резерви та фонди можна буде використовувати для

покриття непередбачених витрат у разі настання ризиків. Власне, дана гнучкість сприяє мінімізуванню ризиків та забезпечує ефективне реагування на зміни.

Також акцентується увагу на важливому аспекті стратегії, а власне на інноваціях та технологічному розвитку. Власне при настанні нестабільних умов на ринку вони можуть відіграти ключову роль у зміцненні конкурентоспроможності компанії, а також надати можливостей.

Для цього компанія зосереджується на збільшенні інновацій[40]. (Рис 3.2)

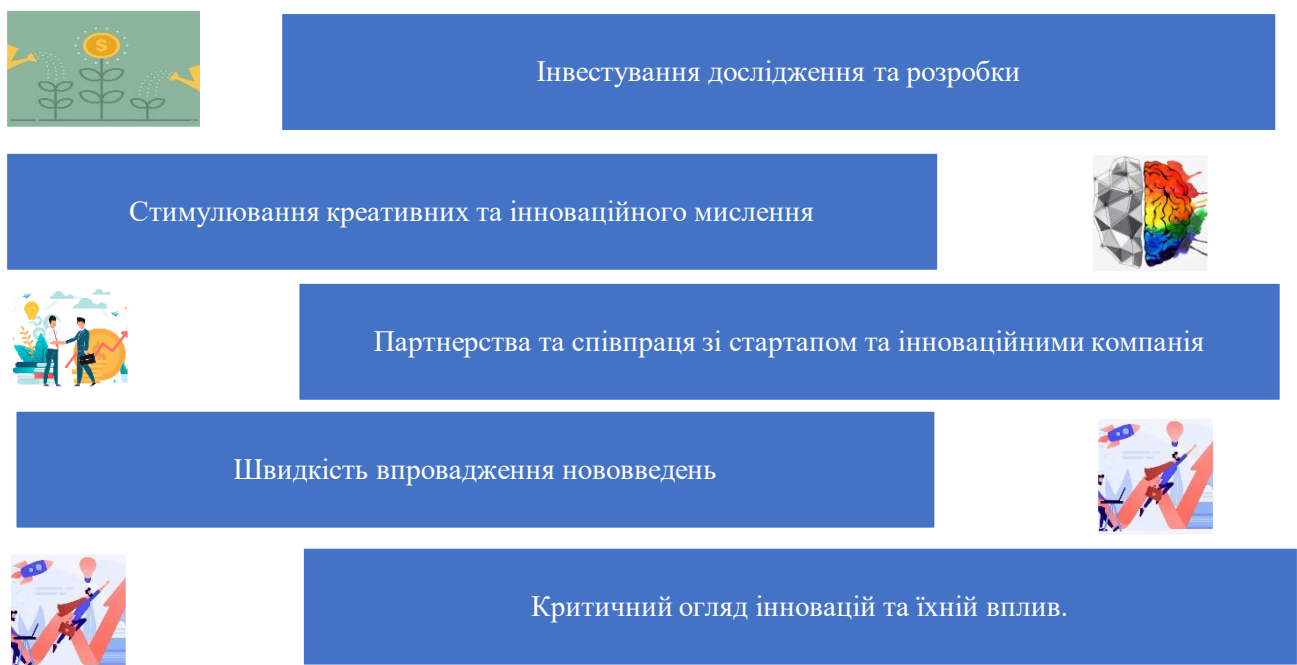


Рис 3.2 Інноваційна діяльність у ПрАТ «Київстар»

Проводиться інвестування дослідження та розробки нових технологій комунікації та технічного обладнання, компанія проводить програму стимулювання із підвищення креативних ідей та інноваційного мислення у працівників. Також розвивається партнерство та співпраця зі стартапами та інноваційними компаніями. Приділяється увага швидкості впровадження нововведень, оскільки від неї залежить конкурентоспроможність компанії. І також проводиться критичний огляд інновацій та їхній вплив.

Як в будь-якій діяльності підприємства, головним елементом виступає клієнт, отже компанія є клієнто-орієнтованою за будь-яких умов.

Для того, аби була підтримка зі сторони клієнтів у будь-який час, необхідно дотримуватися певних принципів роботи із клієнтами. (Рис 3.3).



Рис. 3.3 Принципи роботи із клієнтами

Слухати та розуміти потреби клієнтів. Це означає регулярно проводити опитування, фокус-групи, аналіз звернень в службу підтримки. На основі отриманої інформації формується чітке уявлення про пріоритети та вимоги цільової аудиторії.

Забезпечувати персоналізацію та індивідуальний підхід до кожного клієнта. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів, коли продукт чи сервіс адаптовано під конкретні потреби.

Постійно підвищувати якість обслуговування та підтримки. Оперативна, професійна допомога спеціалістів компанії формує лояльність та довіру з боку клієнтів. Збільшувати рівень комунікації та зворотного зв'язку.

Регулярна взаємодія, опитування, можливості коментарів підвищують обізнаність компанії щодо побажань клієнтів.

Проводити навчання та тренінги для клієнтів, що сприяє покращенню клієнтського досвіду та лояльності.

Таким чином, дотримання цих п'яти ключових завдань забезпечує сталу підтримку компанії з боку клієнтів та їх лояльність у довгостроковій перспективі. Я готовий відповісти на Ваші запитання. Дякую за увагу!

На сьогодні ми можемо спостерігати, що наше повсякденне життя повністю залежить від інформаційних технологій та телекомунікацій.

Наразі вони пронизують усі сфери нашого життя, такі як: соціальні, економічні, сфери пов'язані з охороною здоров'я або громадською безпекою.

Тому можемо спостерігати що є збільшення кількості компаній які надають послуги у сфері телекомунікацій.

Як будь-яка компанія вона також підвернена різним ризикам у зв'язку із можливістю виникнення нестабільної ситуації як в країні так і у всьому світі.

Для того аби визначити які кроки необхідно зробити для того аби мінімізувати ризики для початку необхідно провести аналіз усіх факторів, які можуть стати причинами дестабілізації компанії. А оскільки протягом останніх років діяльність компанії була вдала, зосередимо нашу увагу на викликах які ПрАТ «Київстар» отримав із зовнішнього середовища у результаті війни та інших факторів.

Також необхідно зауважити пропорціональну залежність між тим фактором, що під час виникнення надзвичайних ситуацій зростає ще більша необхідність у функціонуванні комунікаційних мереж. Цей факт каже про те, що увага приділяється не тільки підприємству, як окремому суб'єкту господарської діяльності, а як виключному, критичному об'єкту від якого залежить діяльність цілої країни та великої кількості інфраструктури.

Для виконання практичного індивідуального завдання в першу чергу визначимо, які ризики можуть призвести до нестабільної роботи



телекомунікаційної компанії ПрАТ “Київстар”, та які кроки необхідно запровадити при запобіганні кризи.

Тож розглянемо сценарії загроз із якими ПрАТ «Київстар» може зіткнутися, але необхідно розуміти що рівень наслідків та їх серйозність прямо залежать від тривалості та масштабу того чи іншого кризису.

З першим і сценаріїв, які ми можемо спостерігати на сьогодні, у зв'язку із війною є порушення енергопостачання. Уся діяльність телекомунікаційної компанії напряду залежить від того, яку кількість потужностей компанія отримує для здійснення своєї діяльності.

Якщо цього об'єму потужностей буде недостатньо, тоді це може призвести до збою інфраструктури телекомунікації чогось в свою чергу також може призвести до тяжких наслідків як у середині компанії, так і на ключові сфери діяльності людей такі як економіка, охорона здоров'я та громадська безпека.

На жаль, при відсутності електропостачання телекомунікаційне обладнання та термінали майже відразу виходять з ладу, за винятком мобільних терміналів, які продовжують функціонувати протягом обмеженого часу залежно від рівня заряду.

В цей спосіб компанія може постачати електроенергії для своєї інфраструктури за допомогою аварійних енергетичних інфраструктур та братиме потужність із резервів.

Слід зауважити, що подача палива в аварійній системі енергопостачання являє досить важкий процес, із-за цього також час відключення триває більш довго. Оскільки ситуація стає більш важкою через те що, у той самий час також необхідно із боку держави приділяти увагу лікарням, службам допомоги, цивільним і телекомунікаційні компанії стають у чергу, то можемо акцентувати увагу на тому, що необхідно аби ПрАТ “Київстар” самостійно міг забезпечити себе всіма необхідними потужностями та паливом.

Наступним викликом яким може стати для ПрАТ “Київстар” це є стихійні лиха та виняткові кліматичні умови.

Даний фактор має сильний вплив на центри обробки даних та майданчики технічного характеру за допомогою яких, контролюється та здійснюється управління системами телекомунікації, а порушення їх діяльності призводить до зменшення можливої продуктивності надання послуг компанії, а також обмежений доступ мереж. У надзвичайних ситуаціях може повністю бути втрачена можливість надання послуг зв'язку.

Аналізуючи останні дані міжнародних організацій, щодо зміни клімату, збільшення випадків стихійного лиха, на жаль, ми спостерігаємо тенденцію росту негативного впливу даних факторів, і саме тому є необхідна приділити увагу до цього виклику. Прикладом даної ситуації є ситуація, коли у зв'язку із сильними поривами вітру, які сталися 28-29 жовтня 2023 року, частково та локально був втрачений зв'язок у декілька населених пунктів Одеської області.

Також ситуація була ускладнена тим, що деякі дороги було неможливо використовувати через велику кількість осадків і на деякий час шляхи до обслуговування та ремонту технічних об'єктів були заблоковані. Це призвело до того, що було неможливим забезпечити технічні майданчики паливом або аварійними генераторами електроенергії.

В даному випадку компанії необхідно мати зв'язок із регіональними службами, для того аби створювати тактичний план запровадження дій сумісно компанії та держави із метою ліквідування наслідків негоди та мати можливість оперативно дістатися до ключових технічних майданчиків із метою у найкоротший час бути в місці технічного обладнання для відновлення надання.

З іншого боку щорічне підвищення температури, яка може переростати у великі хвилі спеки, уповільнює роботу центрів обробки даних через те, що система перевантажуються та перебивається оскільки кондиціонування

надвеликих об'ємів повітря стає важким для технічного обладнання компанії. Це також прямо впливає на постачальників електромереж та енергію, що у свою чергу також може призвести до зменшення отриманої енергії і в результаті є шанс отримання збою регіональної мережі.

Також можемо спостерігати збільшення магнітних бурь, наприклад лише протягом листопада місяця їх налічували по кількості 10 днів, які мають прямий вплив на цілісність та функціонування телекомунікаційних мереж. У даному випадку компанії необхідно постійно вдосконалювати своє обладнання, адаптувати його до нових кліматичних змін, впроваджувати нові стандарти та співпрацювати із провідними компаніями які виготовляють сучасні обладнання. Можемо спостерігати позитивну тенденцію розвитку ПрАТ “Київстар” у цьому напрямку, який має за своєю метою обирати партнерів тільки тих, які можуть надавати обладнання найвищої якості.

Третім фактором який ми розглянемо є економічні фактори. Через вище наведені фактори підприємства може зіткнутися із економічними та фінансовими труднощами. Це пов'язано через воєнні дії, також через санкції які використовуються як Україною так і європейськими партнерами. Власне дані санкції ставлять під загрозу отримання необхідного надходження газу, нафти, енергоносіїв, сучасного обладнання. Через процес глобалізації та переміщення виробництва обладнань за кордон, компанія ПрАТ “Київстар”, повністю залежна від імпорту, потоку товарів та ремонт технічного оснащення. Для вирішення цієї проблеми, необхідно для компанії створювати резерви обладнань, планувати логістичні маршрути їх надходження, створення фінансових резервів для закупівлі товарів та створення широкої системи постачальників.

Запропоновані дії зможуть забезпечувати безперебійне, або найшвидше налагодження телекомунікаційної системи та її функції.

Також необхідно вказати на ті кроки які Київстар вже вдало втілює для того аби продовжити свою діяльність незважаючи на нестабільність та кризу в Україні.

По-перше, ПрАТ “Київстар” зосереджене на збереженні вже існуючої абонентської бази. З метою того аби зберегти себе від відтоку абонентів під час нестабільності, компанія постійно вдосконалює та підвищує якість обладнання та якість обслуговування клієнтів, розроблює спеціальні програми та різні промоакції. Однією з таких є виконання чотирьох завдань на місяць і отримання певних бонусів. також компанія оптимізувала роботу кол-центру, допрацювала введення онлайн чатів та почала використовувати чат-боти з метою мати можливість швидко реагувати на запити абонентів. компанія має дуже гарні адаптовані тарифні плани під потреби своїх клієнтів, в дані плани характеризуються гнучкістю пакету послуг які також включають різноманітні акції і лояльні пропозиції.

По-друге, головним фактором успішної діяльності “Київстар” полягає у оптимізації її витрат. Компанія провела заходи з оптимізації своїх витрат для того аби була підтримка фінансової стабільності у період зовнішньої нестабільності.

Також оптимізовано маркетинг - зменшено ТБ та ООН рекламу, збільшено частку диджитал маркетингу. В результаті вдалось підтримати рівень прибутковості EBITDA на рівні понад 40% незважаючи на зменшення доходів через скорочення ринку та падіння платоспроможності населення.

По-третє, організація сфокусована на розвитку цифрових сервісів, що дає їй можливість залучення додаткових доходів за допомогою онлайн додатків.

Компанія розробила власний додаток "Мій Київстар", який має багато функцій із управління номером, запущено мобільних гаманець для фінансових

операцій. Також активно розвивався напрямок цифрових розважальних сервісів (OTT), завдяки чому вдалось частково компенсувати втрати традиційних доходів.

У четверте, компанія проводить вдалу програму реалізації стратегічних проектів та ініціатив, а також для підтримки ліквідності, Київстар зміг отримати €100 млн. кредиту від Європейського банку реконструкції та розвитку. Крім цього компанія отримала в межах \$300 млн. рефінансування заборгованості від материнської компанії Veon. Це дозволило провести модернізацію мережі та розширити 4G покриття.

По-п'яте, “Київстар” вдало робить кроки у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Після початку повномасштабної війни ПрАТ “Київстар” переорієнтував їх на допомогу постраждалому населенню, ЗСУ, волонтерам. Загалом було надано допомогу на >400 млн грн. Це забезпечило високу лояльність клієнтів та суспільну підтримку бренду.

Для того щоб підприємство ПрАТ “Київстар” продовжував свою ефективну діяльність була розроблені поради для швидкого та ефективного реагуванням компанії на кризову ситуацію:

Створення антикризового штабу, який зможе розробити план дії для запобігання дестабілізації ситуації. Для цього необхідне створення спеціальної групи із топ-менеджерів, які можуть проаналізувати усі сценарії розвитку подій, надати правильно та чіткий план заходів подолання кризових ситуацій, зона відповідальності та строки.[38]

Проведення різноманітних фінансових стрес-тестування. Потрібно відслідковувати готівкові потоки, прорахувати 3-6 місяців на випадок різкого падіння доходів, визначити можливості залучення коштів.

Зосередитись на формуванні корпоративної культури та HR-бренд для утримання команди. Люди - головний актив в кризу. Піклуватися про

благополуччя і розвиток персоналу, згуртувати колектив навколо спільної мети виживання та розвитку компанії.

Для аналізу також порівнюємо рівень адаптації ПрАТ “Київстар” до кризових явищ та ризиків у порівнянні з деякими провідними західними телекомунікаційними компаніями:

Утримання лідерських позицій на ринку та абонентських бази. На відміну від Telefonica, France Telecom/Orange, які втратили частку ринку і клієнтів під час економічних потрясінь в Іспанії та Франції, Київстар не лише зберіг лідерство в Україні, але і наростив абонентську базу завдяки гнучкій тарифній політиці та фокусі на цифровізації послуг.

Ефективне управління витратами дозволило Київстару втримати високий рівень рентабельності EBITDA понад 40%, на відміну від багатьох конкурентів: у Vodafone цей показник становить 14%, у o2 - 21%, у Telenor - 36%. За рахунок швидкої оптимізації Київстар досягнув одного з найвищих рівнів ефективності в галузі.

Фінансова стабільність була забезпечена як за рахунок внутрішніх заходів, так і залученням зовнішнього фінансування від ЄБРР. На противагу операторам VEON Group (Beeline) чи Tele2, які потерпали від суттєвих збитків в Росії та Швеції, де відбулося падіння курсів валют та доходів населення. Їм довелося проводити скорочення персоналу для порятунку від банкрутства.

Велика увага Київстару приділена онлайн та цифровим сервісам дозволила частково компенсувати втрати від традиційного мобільного бізнесу. Rogers Communication в Канаді навпаки сильно постраждала через надмірну залежність від класичних телеком послуг.

Отже, можна зробити висновок, що рівень адаптивності Київстар до кризових явищ є вищим за багатьох міжнародних конкурентів завдяки більш ефективним та своєчасним антикризовим заходам.

### **3.3. Вдосконалення організації стратегічного управління**

Під час проведення аналізу діяльності підприємства, виникли наступні пропозиції та рекомендації щодо розробки інструментів удосконалення управління діяльністю, які є необхідними для застосування як у час відносної стабільності, так і у час нестабільності.

Однією із пропозицій з удосконалення управління ПрАТ "Київстар" за стабільних умов є вдосконалення інструменту системи управління якістю послуг. Є необхідним запровадження міжнародних стандартів якості ISO 9001 та TQM для комплексного управління якістю. Впровадження міжнародних стандартів ISO 9001 та TQM дозволить запровадити процесний підхід, налагодити контроль на всіх етапах, підвищити задоволеність клієнтів. Це також буде відповідати національній ідеї.[20, с. 368] Є необхідним розробка автоматизованої системи KQI на базі ІТ для моніторингу 1000+ показників якості в режимі реального часу. Також є необхідним інструментом щомісячне опитування репрезентативної вибірки клієнтів з використанням методів NPS та CSI для оцінки задоволеності та лояльності.

Компанії є необхідним впровадження новітніх ІТ технологій для управління клієнтами. Для цього можна використовувати хмарні сервіси та штучний інтелект для прогнозування попиту, сегментування клієнтів, оптимізації тарифних планів. Хмарні технології та ІІІ забезпечать прогнозування попиту, персоналізацію пропозицій, оптимізацію тарифних планів на основі аналітики [22; 29] .

Також гарною практикою є застосування чат-ботів на базі машинного навчання для швидкого реагування на стандартні запити клієнтів 24/7. Чат-боти 24/7 оперативно відповідатимуть на типові запити, спрямовуватимуть до відповідних підрозділів, покращуватимуть СХ.

Впровадження CRM-системи для автоматизації маркетингу, продажів та сервісної підтримки. CRM-система автоматизує весь цикл взаємодії з клієнтами: продаж, обслуговування, утримання та повернення.[27, с.75; 19, с. 89-93; 37, с. 141-147]

Розвиток кадрового потенціалу виступає одним із інструментів стратегічного управління підприємством. У цьому допоможе розробка індивідуальних планів навчання для кожного працівника з урахуванням його компетенцій та потреб розвитку. Індивідуальні плани розвитку дозволять підвищити компетенції працівників згідно потреб бізнесу. Також необхідне проведення систематичних внутрішніх навчальних заходів - тренінгів, семінарів, вебінарів, коуч-сесій тощо.[10, с. 736] Регулярні навчальні заходи сприятимуть обміну знаннями, поширенню кращих практик в організації.

Сьогодення потребує забезпечення можливостей дистанційного онлайн-навчання через корпоративну платформу. Дистанційне навчання забезпечить гнучкі можливості для підвищення кваліфікації персоналу.

Але у час швидких змін, та постійних викликів стабільність не може бути вічно, тому наступна пропозиція дій підприємства у нестабільний час, є моніторинг коливань попиту і ринкової ситуації. Для цього необхідний збір даних про обсяги трафіку, кількість підключень, доходи в розрізі послуг і регіонів. Регулярний збір та аналіз даних дозволить відстежувати динаміку попиту, виявляти негативні тренди та прогнозувати потенційні ризики.

Компанії слід вдосконалити аналіз впливу зовнішніх факторів (курс валют, платоспроможність населення тощо). Регулярний збір та аналіз даних дозволить відстежувати динаміку попиту, виявляти негативні тренди та прогнозувати потенційні ризики. [6, с.488; 23, с. 664] В додаток до наведених інструментів можемо віднести коригування цін та пропозицій на основі отриманих інсайтів.



Коригування цінової політики та акційних пропозицій дозволить мінімізувати втрати і підтримувати конкурентоспроможність.

Наступним інструментом виступає оптимізація витрат за рахунок цифрових технологій. Це може бути здійсненим завдяки автоматизація рутинних процесів з використанням РПР, штучного інтелекту. Автоматизація процесів знизить операційні витрати та потребу в персоналі. [21; 8]. При цьому необхідне впровадження систем енергоменеджменту та "розумних будівель". "Розумні будівлі" та системи енергоменеджменту оптимізують використання ресурсів. Неможливо не сказати про важливий крок, який дозволить здійснити перехід на хмарні сервіси для оптимізації ІТ-інфраструктури. Хмарні сервіси дозволять масштабувати ІТ-інфраструктуру і платити за фактичне споживання. [17;35]

У зв'язку із впровадженням технологій, постає питання про їх захист. У цьому допоможе посилення кібербезпеки та захисту даних. Для цього потребується наступна процедура яка включає регулярне тестування на проникнення і аудит ІБ. Тестування на проникнення виявить уразливості та можливі вектори атак.[34, с. 17] Також можливість шифрування трафіку і даних унеможливить їх перехоплення. [16] Усе це неможливе, якщо не буде фахівців, тому логічним кроком є Навчання персоналу з питань кібергігієни та захисту даних. Шифрування трафіку і даних унеможливить їх перехоплення.

Також для подальшого розвитку та міжнародної інтеграції ПрАТ "Київстар" повинен аналізувати та впроваджувати іноземний досвід. Для цього розберемо такі компанії як Verizon, Vodafone, AT&T, SingTel, Deutsche Telekom. (Рис. 3.4)

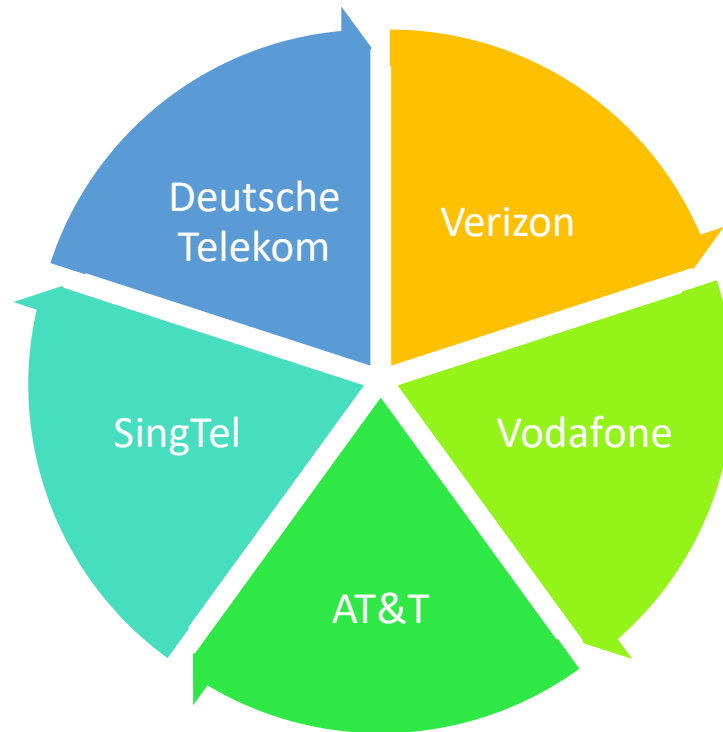


Рис. 3.4 Джерела іноземного досвіду для ПрАТ «Київстар»

Наступні приклади можуть допомогти компанії ще більше посилити свою антикризову стійкість.

Першим прикладом розглянемо створення резервів та "подушок ліквідності" (AT&T). У цьому кейсі американський телеком-гігант AT&T після світової фінансової кризи 2008 року сформував значні резервні фонди та лінії кредитування для екстреного доступу до фінансування у випадку ринкових шоків. Такі "подушки безпеки" дозволяють компенсувати різкі втрати доходів і витримати період потрясінь. Київстар також може нарощувати власні резерви та додаткові кредитні лінії у надійних банках.

Іншим прикладом є планування сценаріїв та стрес-тестування Verizon. Американський телекомунікаційний гігант Verizon на регулярні основі розробляє та відпрацьовує різноманітні кризові сценарії, програючи адекватні заходи реагування. Це дозволяє відточити антикризові моделі поведінки і бути

готовими. Подібну практику варто запровадити в Київстарі для відпрацювання оптимальних механізмів реагування, розподілу функцій та відповідальності.

Досвід Vodafone дозволяє проаналізувати, як компанія створює стратегічні альянси. Британський оператор Vodafone тісно співпрацює з міжнародними фінансовими установами, зокрема ЄБРР, задля залучення додаткових інвестицій та страхування ризиків на випадок криз. Подібну модель партнерства з надійними міжнародними інституціями також може розглядати Київстар.

SingTel вдало диверсифікує бізнес, що також дозволяє у стратегічному управлінні компанією. SingTel, провідний телекомунікаційний оператор з Сінгапуру, вдало диверсифікував свій бізнес через інвестиції в цифрові та технологічні компанії по всьому світу. Це дозволило компенсувати спади на основному ринку та залучити додаткові джерела доходів. Київстар також активно розвиває цифрові сервіси, і може розширити присутність у суміжних галузях через створення корпоративних венчурних фондів.

Компанія Deutsche Telekom розробила системи раннього попередження на основі AI.

Німецький телеком-оператор Deutsche Telekom використовує штучний інтелект і машинне навчання для виявлення попередніх ознак кризи. Аналіз великих даних дозволяє прогнозувати потенційні загрози і ризики завчасно. Київстар також активно впроваджує аналітику даних і може застосувати AI для ранніх попереджень і швидкого реагування.

Норвезький оператор Telenor вважає своїх співробітників головним стратегічним активом, і приділяє підвищену увагу корпоративній культурі та соціальній відповідальності по відношенню до персоналу. Це забезпечує високу лояльність, згуртованість і стійкість колективу в критичні моменти. Подібний підхід також може бути корисним для Київстару.

На основі проведеного аналізу стратегічного управління та антикризової діяльності ПрАТ "Київстар" можна зробити наступні висновки:

Компанія у цілому продемонструвала високий рівень адаптивності та життєстійкості до кризових явищ в економіці та галузі телекомунікацій. Незважаючи на складні політичні та фінансові умови Київстар зберіг лідерство на ринку та лояльність клієнтів.

Важливу роль відіграли швидкі дії з оптимізації витрат та залучення фінансових ресурсів для адаптації бізнес-моделі до нових умов. Проведено ефективне реструктурування діяльності та переорієнтація на цифрові канали збуту послуг.

Компанією накопичено значний досвід антикризового управління, мобілізації, виживання та підтримки операційної та фінансової життєздатності в періоди кризових потрясінь.[30, с. 168-178]

Втім є значний простір для імплементації кращих міжнародних антикризових стандартів і практик у сфері стрес-тестування, штучного інтелекту, корпоративного управління, що дозволить підвищити антикризову готовність та живучість організації.

Таким чином, в цілому аналіз свідчить, що ПрАТ "Київстар" відносно успішно адаптується до кризових викликів, може вистояти та зберегти лідерські позиції у майбутньому, втім є простір для покращення на основі міжнародних практик.

Тільки впровадивши усі ці рекомендації та пропозиції, компанія зможе залишатись лідером на українському ринку, матиме можливість вийти на міжнародний ринок сильним гравцем, а також переносити будь-який кризис та нестабільність умови з найменшими витратами, а у найкращому випадку компанія зможе здобути переваги та можливості для подальшого розвитку.

### **Висновок до розділу 3:**

1. ПрАТ "Київстар" використовує комплексний підхід в маркетингових комунікаціях, поєднуючи ТБ, зовнішню та онлайн-рекламу для масового охоплення аудиторії. Регулярно проводяться акції та спеціальні пропозиції для стимулювання продажів. Організуються PR-заходи і спонсорство масових подій для підвищення впізнаваності бренду та лояльності клієнтів. Це дозволяє ефективно просувати послуги на ринку.

2. Київстар активно застосовує внутрішні бази даних про абонентів, проводить маркетингові дослідження сегментів ринку. Використовуються аналітичні інструменти MediaScore, Brand Analytics для медіапланування та вимірювання реклами. Також застосовуються сервіси моніторингу ЗМІ та соцмереж. Це надає можливості для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних.

3. На попит і пропозицію послуг Київстара впливає низка факторів: макроекономічна ситуація, рівень доходів населення, демографічні показники, темпи технологічного розвитку галузі. Компанія здійснює постійний моніторинг цих чинників для своєчасного реагування на зміни кон'юнктури ринку.

4. Аналіз показав, що Київстар продемонстрував високу гнучкість бізнесу та здатність швидко адаптуватися до кризових явищ в економіці та галузі. Завдяки оперативним та ефективним антикризовим заходам компанія зберегла лідерство на ринку України та лояльність абонентів.

5. Для посилення антикризової стійкості Київстар використовує такі інструменти як оптимізація операційних витрат, розвиток цифрових каналів комунікації та сервісів, залучення зовнішнього фінансування, реалізація програм КСВ для підтримки суспільства та бренду.

6. З метою удосконалення системи управління якістю послуг рекомендується впровадити міжнародні стандарти ISO 9001 та TQM,

автоматизовану систему KQI для моніторингу показників якості, регулярне опитування NPS та CSI для оцінки задоволеності клієнтів.

7. Для підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами доцільно впровадити новітні IT-технології: хмарні сервіси та AI для аналізу попиту, чат-боти на основі машинного навчання, CRM-системи для комплексної автоматизації маркетингу та сервісу.

8. Рекомендується системно розвивати персонал шляхом складання індивідуальних планів навчання, організації регулярних внутрішніх тренінгів та семінарів, надання доступу до корпоративних онлайн-курсів для гнучкого підвищення кваліфікації.

9. Для адаптації до нестабільних умов пропонується посилити моніторинг коливань попиту і ринкової ситуації, оперативно коригувати цінову політику і пропозиції, оптимізувати витрати за рахунок процесної автоматизації, переходу на хмарні IT-платформи.

10. Для подальшого розвитку організаційної стійкості Київстару рекомендується аналізувати та запроваджувати кращі світові практики антикризового управління, стрес-тестування, застосування штучного інтелекту, корпоративної соціальної відповідальності.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання, що виявляється в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління підприємством в умовах нестабільності.

Досліджено сутність та еволюцію концепції стратегічного управління, проаналізовано особливості застосування стратегічного підходу в умовах нестабільності. Визначено, що стратегічне управління є комплексним процесом аналізу, планування, реалізації та контролю стратегії для забезпечення довгострокових конкурентних переваг, пристосування до змін зовнішнього середовища. Досліджено базові моделі та сучасні підходи до стратегічного управління. Встановлено, що ефективна модель має поєднувати системний аналіз внутрішніх ресурсів і зовнішнього оточення, чітке бачення, місію та цілі, гнучкість, інтеграцію всіх рівнів управління.

Проаналізовано методи стратегічного аналізу та прогнозування, що дозволяють оцінити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, ризики та можливості розвитку. Визначено, що поєднання кількісних і якісних методів забезпечує комплексну оцінку.

Розкрито процес формування стратегії організації в умовах нестабільності. Обґрунтовано, що вибір стратегії має базуватися на гнучкості, швидкому реагуванні, пошуку нових можливостей розвитку, диверсифікації ризиків залежно від глибини кризи.

Змодельовані підходи до впровадження та оцінки ефективності обраної стратегії. Доведено важливість забезпечення відповідності організаційної структури, корпоративної культури, мотивації персоналу стратегічним цілям компанії.

Розроблено методичні рекомендації щодо формування системи стратегічного управління в умовах кризи, яка враховує особливості галузі,

життєвий цикл, рівень загрози банкрутства, наявні ресурси та можливості компанії.

Запропоновано впровадження модифікованої системи збалансованих показників, що дозволяє комплексно оцінити реалізацію стратегії та своєчасно вносити корективи.

Надані пропозиції щодо вдосконалення процесів стратегічного управління компанією на основі сучасних підходів та інструментів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та пристосованості до мінливих умов ринку.

Проведений стратегічний аналіз показав, що ПрАТ “Київстар” є провідним оператором мобільного зв’язку в Україні з розгалуженою власною інфраструктурою, що включає тисячі базових станцій і 7300 км волоконно-оптичних ліній зв’язку. Компанія має 25 млн абонентів по всій країні.

Незважаючи на кризові явища в економіці, Київстар продемонстрував зростання ключових фінансово-економічних показників у 2020-2022 рр. Зокрема, чистий дохід збільшився на 23,6%. Водночас спостерігається негативна тенденція щодо зростання собівартості на 54,38%, що знижує ефективність діяльності.

Компанія володіє потужним кадровим потенціалом, оскільки більшість з 3,5 тис. працівників мають вищу освіту. Спостерігається зростання продуктивності праці та високий рівень оплати. Водночас існує проблема високої плинності кадрів.

Київстар займає лідируючі позиції на ринку завдяки ефективній маркетинговій політиці та широкому спектру сучасних послуг: мобільного зв’язку, інтернету, ТБ, хмарних сервісів. Компанія активно розвиває цифрові канали продажів і комунікації.



Київстар продемонстрував високу гнучкість бізнес-моделі та здатність адаптуватися до кризових явищ шляхом оптимізації витрат, цифрової трансформації та залучення фінансування. Це дозволило утримати лідерство на ринку.

Для підвищення якості послуг доцільно запровадити міжнародні стандарти ISO, автоматизовану систему моніторингу KQI, регулярні опитування NPS та CSI.

Рекомендується впровадити новітні IT для управління взаємовідносинами з клієнтами: хмарні сервіси та AI, чат-боти, CRM-систему. Це підвищить задоволеність та лояльність клієнтів.

Для розвитку персоналу потрібно запровадити індивідуальні плани навчання, постійні внутрішні тренінги та доступ до корпоративної онлайн-платформи навчання.

В умовах нестабільності рекомендується посилити моніторинг ринкової ситуації, коригувати цінову політику і пропозиції, оптимізувати витрати шляхом цифровізації процесів та переходу на хмарні IT-сервіси.

Для подальшого нарощення антикризової стійкості та конкурентоспроможності Київстару варто запозичити найбільш вдалі світові практики стрес-тестування, застосування AI, корпоративної культури та КСВ.

Для підвищення ефективності стратегічного управління підприємством пропонується розробити чітку систему стратегічного планування з використанням сучасних підходів стратегічного менеджменту. При цьому здійснювати постійний моніторинг факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Також є необхідним формувати альтернативні сценарії розвитку підприємства з урахуванням можливих загроз та можливостей. Підвищити адаптивність підприємства на основі диверсифікації діяльності. Забезпечити

відповідність організаційної структури обраній стратегії розвитку. Удосконалити систему мотивації з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей.

Для підвищення обґрунтованості стратегічних рішень пропонується використовувати сучасні методи стратегічного аналізу та прогнозування. Застосовувати економіко-математичні моделі для обґрунтування стратегічних рішень. Впровадити систему збалансованих показників для комплексної оцінки реалізації стратегії.

Для розвитку стратегічного потенціалу підприємства пропонується. Формувати команду стратегічного управління з висококваліфікованих фахівців. Забезпечити безперервне навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Розвивати лідерський потенціал керівників на основі сучасних програм. Створити систему обміну знаннями та досвідом між працівниками підприємства.

Впровадження даних пропозицій сприятиме формуванню ефективної системи стратегічного управління, що забезпечить пристосування підприємства до умов нестабільності та посилить його конкурентні позиції на ринку.

Отримані в роботі результати дозволяють стверджувати, що поставлена мета досягнута, завдання виконані. Проведене дослідження виявило сильні сторони Київстара, а також резерви для оптимізації витрат, підвищення ефективності, поліпшення якості та посилення антикризової стійкості компанії в довгостроковій перспективі. Запропоновані рекомендації дозволять утримати лідерство Київстара на ринку телекомунікацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Азаров А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с
3. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць. Харків : ХНАДУ, 2018. Вип. 23. С. 50–59
4. Божик М. А. Менеджмент персоналу. URL: <http://lubbook.org/book\ 322\ glava\ 58\ Absente%D1%97zm,jjogo\ prichini,\ .html>. (дата звернення: 11.11.2023).
5. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 420 с.
6. Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. - 2-ге видання. / О.О.Гетьман, В.М. Шаповал. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 488 с.
7. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. No 2 (28). С. 4–10.
8. Гусєва В. О Аспекти застосування інформаційних технологій для автоматизації бізнес-процесів на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/14.pdf> (дата звернення: 15.11.2023).
9. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
10. Загірняк М. В., Перерва П. Г., Маслак О. І. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Кременчук : Кременчуцька міська друкарня, 2015. 736 с.

11. Задоволеність роботою як один з факторів плинності кадрів URL: <http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/ProblemsOfExtremeAndCrisisPsychology/vol7/014.pdf> (дата звернення: 12.04. 2020).
12. Іртищева І., Мінакова С. Обґрунтування концепції стратегічної програми в антикризовому управлінні. Економіст. 2014. № 11. С. 38–40.
13. Кіш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 38-1. С. 107-112.
14. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання. Збірник наукових праць ВНАУ. 2012. № 2(64). С. 44-50.
15. Красуля М.В. Вплив системи стимулювання персоналу на результати діяльності організації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324243742.pdf> (дата звернення: 14.10.2023).
16. Криптографічні методи захисту інформації URL: <https://tux.org.ua/kriptografichni-metodi-zahistu-informatsiyi> (дата звернення: 14.10.2023)
17. Лавренчук Н.М. Використання сучасних технологічних трендів як фактор розвитку підприємства URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/92450> (дата звернення: 01.12.2023)
18. Литовченко О.Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. Бізнес Інформ. 2012. № 12. С. 308–312.
19. Мозгова Г. В., Морозов А. О., Фомін О. Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 2. С. 89–93.

20. Момот О.І. М 76 Менеджмент якості та елементи системи якості:: Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007 — 368 с.
21. О. В. Шипунова. Автоматизація управління підприємством: основні принципи, функції та підходи, дзнз “Українська академія банківської справи НБУ” URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/56711/7/Shypunova\\_Upravlinnia\\_pidpriemstvom.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/56711/7/Shypunova_Upravlinnia_pidpriemstvom.pdf) (дата звернення: 09.11.2023)
22. О.І. Волот. О.І. "Застосування хмарних технологій В підприємствами реального сектору економіки обліку",- Центральнoукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2019, вип. 2(35)
23. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: навчальний посібник / Г.В. Осовська. — К.: "Кондор", 2006. — 664 с.
24. Офіційний сайт компанії Coca-Cola. Official site. URL: <https://www.coca-cola.com/>
25. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Київстар». URL: <http://www.kyivstar.ua/about/>
26. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2010. № 1 (3). Т. 2. С. 245-254.
27. Плеханова Г.О. Статистичний метод оцінювання ефективності CRM-систем. Тези доповідей VIII міжнар. наук.-практ. конф. "Проблеми та перспективи розвитку ІТ-індустрії", 28-29 квітня 2016 року. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. С. 75
28. Про оплату праці : Закон України №108/95-ВР від 24.03.1995 // Відомості Верховної Ради України, 1995. – № 17. – Ст. 121.
29. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 р. № 386-р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> (дата звернення: 14.11.2023)

30. Руда М. В., Боднар Т. О. Роль електронного обміну даними у розвитку міжнародної логістики: глобальні тренди / М. В. Руда, Т. О. Боднар // Вісник національного університету «Львівська політехніка» – № 863 – Львів, вид-во Львівської політехніки, 2017 – с. 168-178.

31. Семененко В.В., Шевчук Р.Ю. Теоретико-методологічні підходи визначення стійкості економічних систем. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. No4 (70). Том . 2012.

32. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / М.П. Бутко та ін. ; за заг. ред. М.П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

33. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підруч. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

34. Тарнавський Ю.А. Технології захисту інформації: навчальний посібник. К: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 17 с

35. Царенко О.М. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/110-ekonomka-rozvitkutsarenko-om.html> (дата звернення: 29.10.2023)

36. Шконда В.В., Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 42(3). С. 167–175.

37. Юрчук Н.П. CRM-системи особливості функціонування та аналіз українського ринку Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. С. 141–147.

38. Ярець Я.В. Безпека регіону як складова розвитку туризму. Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом: Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених 26 вересня 2023 р. – Укл.: Балабаниць А.В., Омельченко

В.Я., Стойка А.В. Рібейро Рамос О.О., Горюнова К.А. та інш.; За заг. редакцією д.е.н., професора – Балабаниць А.В., Київ: МДУ, 2023. С.59. URL: <https://mu.edu.ua/storage/MSU/pages/conferences/2023/%D0%A1%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96%20%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BC%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BC%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%BE%D0%BC.pdf> (дата звернення: 24.10.2023.)

39. Ярець Я.В. Державне управління в країнах ЄС. Збірник тез доповідей студентів Навчально-наукового інституту управління МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2023 / За заг. ред. к.політ.н., проф. Трофименка М.В., д.е.н., проф. О.В. Булатової. Київ, 2023. URL: <https://mu.edu.ua/storage/MSU/pages/conferences/2023/%D0%94%D0%B5%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%96%CC%88%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8%20%E2%80%93%202023.%20%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B8%CC%86%20%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%82%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf> (дата звернення: 01.11.2023)

40. Ярець Я.В. Інструмент хеджевих інвестиційних фондів як метод управління ризиками банківського інвестиційного кредитування. Фінансово-кредитні системи: проблеми теорії і практики: тези доп. Всеукр. студ. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 18 листоп. 2022 р.) / відп. ред.І. А. Аванесова. – Київ : Держ. торг.-екон. у-т, 2022. С.136-139.URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/9511392a94baced198ac8e7c623fd4c3.pdf> (дата звернення: 18.10.2023)

41. Ярець Я.В. Проблема оподаткування криптовалюти, та шляхи впровадження систем оподаткування на прикладах США, ЄС та Італії. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 1. м. Полтава, 30-31 травня 2023 р. Полтава, 2023. С.601-602. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/1239/zbirnykberezen2023ch1sekcija12341.pdf> (дата звернення: 06.10.2023)

42. Banach A. The Roles of Human Resource Information Systems in Human Resource Planning – URL: <http://smallbusiness.chron.com/roles-human-resource-information-systems-humanresourceplanning-66487.html> (дата звернення: 30.11.2023)

43. Dorel D. The role of information systems in human resource management / Dorel Dusmanescu, 2011. 20 с

44. Groh M. Strategic management in times of crisis. American Journal of Economics and Business Administration. 2014. No 6 (2). P. 49–57.

45. Maciariello J., Drucker P. The Drucker Strategic Management System. In: Augier M., Teece D.J. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London. 2018. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8\\_629](https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_629)



46. Neilson G. L., Martin K. L., Powers E. The secrets to successful strategy execution. Harvard Business Review. 2008. No 86(6). P. 60-70.
47. Poltavs'ka, O.V. and Huliaieva, N.M. (2012), “ Use of a competent approach in the management of material incentives for hotel staff enterprises”, Innovatsijnyj potentsial sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v umovakh hlobalizatsii : zb. nauk. pr., vol. 2, pp. 310–315.
48. PwC. URL: Official site. <https://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-StrategicLeadership>
49. Rietsema D. What is HRIS? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.hrpayrollsystems.net/hris/>
50. Sahlin, K. & Eriksson-Zetterquist, U. (2016). Collegiality in modern universities – the composition of governance ideals and practices. Nordic Journal of Studies in Educational Policy. University of Gävle, Sweden. 2–3. (in English).
51. Strzemecki P. Strategie organizacji w sytuacji kryzysowej. Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne. 2015. T. XXII. S.
52. Ziarko J., Walas-Trębacz J. Podstawy zarządzania kryzysowego. Cz.2. Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie. Kraków : Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, 2011. 350 p.

**ДОДАТКИ**

## Додаток А. Баланс підприємства (активи)

Показники	Рік		
	2020	2021	2022
Нематеріальні активи	8 257 413	8 585 356	8 372 277
Незавершені капітальні інвестиції	929 662	0	0
Основні засоби:	13 823 556	16 291 426	19 257 808
Інші фінансові інвестиції	171 269	110 102	699 734
Відстрочені податкові активи	358 996	139 587	159 033
Інші необоротні активи	1 251 405	1 568 479	3 207 648
<b>НЕОБОРОТНІ АКТИВИ</b>	24 792 301	26 694 950	31 696 500
Виробничі запаси	46 045	37 476	65 104
Товари	5 302	30	3
Запаси	51 347	37 506	65 107
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	664 512	872 641	2 815 721
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	87 950	150 458	241 180
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	72 173	73 795	62 335
Дебіторська заборгованість з нарахованих доходів	1 537	5 327	26 174
Гроші та їх еквіваленти	1 219 310	1 707 773	4 684 591
Витрати майбутніх періодів	123 885	195 217	189 282
Інші оборотні активи	0	2 271	481 670
<b>ОБОРОТНІ АКТИВИ</b>	2 220 714	3 044 988	8 566 060
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	353	72 309	113 059
<b>БАЛАНС</b>	27 013 368	29 812 247	40 375 619

## Додаток Б. Баланс підприємства (пасиви)

Показники	Рік		
	2020	2021	2022
Зареєстрований (пайовий) капітал	654 763	654 763	654 763
Капітал у дооцінках	-107	0	0
Додатковий капітал	258 294	258 294	261 260
Резервний капітал	132 933	132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	10 383 967	11 419 172	20 935 686
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>	11 429 850	12 465 162	21 984 642
Пенсійні зобов'язання	26 994	24 277	29 735
Довгострокові кредити банків	3 870 638	6 934 336	1 411 880
Інші довгострокові зобов'язання	2 934 101	3 681 646	6 344 485
Довгострокові забезпечення	180 173	315 052	236 275
<b>ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	7 011 906	10 955 311	8 022 375
Короткострокові кредити банків	140 416	59 781	777 428
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1 441 544	1 946 299	3 654 875
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1 032 911	1 124 100	1 024 715
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	9 508	12 370	12 651
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	744 678	851 597	968 040
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	3 096 916	0	0
Поточні забезпечення	96 396	183 376	170 357
Доходи майбутніх періодів	727 845	788 435	848 301
Інші поточні зобов'язання	1 281 398	1 425 816	2 912 235
<b>ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	8 571 612	6 391 774	10 368 602
Баланс	27 013 368	29 812 247	40 375 619

## Додаток В. Звіт про фінансові результати підприємства

Показники	Рік		
	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25 001 245	28 559 150	30 900 973
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8 468 288	9 810 231	13 073 367
Валовий прибуток (збиток)	16 532 957	18 748 919	17 827 606
Інші операційні доходи	200 536	217 437	252 484
Адміністративні витрати	1 676 040	1 865 353	2 357 912
Витрати на збут	1 967 033	2 362 458	2 556 755
Інші операційні витрати	84 802	118 246	598 153
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	13 005 618	14 620 299	12 567 270
Інші фінансові доходи	80 459	48 828	155 497
Інші доходи	48 668	235 778	236 812
Фінансові витрати	427 797	967 025	1 226 928
Інші витрати	93 560	83	17 226
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	12 613 388	13 937 797	11 715 425
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2 243 529	2 670 871	2 198 911
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	10 369 859	11 266 926	9 516 514

## Додаток Г. Звіт про рух грошових коштів підприємства

Показники	Рік		
	2020	2021	2022
Надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 261 339	13 937 797	11 715 425
Чистий рух коштів від операційної діяльності	14,51 681	15 911 890	15 064 167
необоротних активів	31 179	530 288	185 434
Надходження від отриманих відсотків	47 539	48 828	155 497
Надходження від отриманих дивідендів	32 920	0	0
Надходження від погашення позик	0	0	50 000
Інші надходження	0	60 867	0
Витрачання на придбання фінансових інвестицій	92 775	0	0
необоротних активів	4 948 694	5 102 313	6 101 685
Витрачання на надання позик	0	0	530 000
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	0	0	589 632
Інші платежі	0	0	300
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-4 929 831	-4 462 330	-6 830 686
Надходження від власного капіталу	0	0	2 966
Отримання позик	3 988 013	3 072 213	221 000
Погашення позик	0	124 655	4 792 450
Сплату дивідендів	12 987 406	13 328 637	0
Інші платежі	390 592	557 813	793 108
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-9 389 985	-10 938 892	-5 361 592
Чистий рух грошових коштів за звітний період	-14 319 801,48 319	510 668	2 871 889
Залишок коштів на початок року	1 022 319	1 197 105	1 812 702
Залишок коштів на кінець року	-13 297 482,48 319	1 707 773	4 684 591