

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Корпоративні фінанси»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 «Управління та адміністрування»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Оцінювання збитків підприємств у результаті військової агресії
рф»

здобувача Бабія Михайла Романовича

Науковий керівник: кандидат економічних наук,
доцент кафедри корпоративних фінансів та
контролінгу
Шаховалова Є.О. _____

**Робота допущена до захисту перед
екзаменаційною комісією з атестації здобувачів
вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і
контролінгу: д.е.н., професор
Терещенко О.О. _____

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЗБИТКІВ ПІДПРИЄМСТВ ВІД ВІЙНИ	6
1.1 Теоретичні основи визначення шкоди від війни.....	6
1.2 Класифікація збитків підприємства.....	10
1.3 Методи та інструменти оцінки збитків	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЗБИТКІВ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА» У ПЕРІОД ВІЙНИ	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2 Аналіз динаміки фінансового стану та результатів господарської діяльності ПРАТ «ВФ Україна» до та після початку повномасштабного вторгнення	26
2.3 Оцінка збитків підприємства внаслідок військових дій	44
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО МІНІМІЗАЦІЇ ЗБИТКІВ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА» В УМОВАХ ВІЙНИ.....	52
3.1 Розробка стратегій для мінімізації подальших збитків	52
3.2 Перспективи забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах війни.....	63
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Сучасний світ переживає період значних потрясінь та випробувань, серед яких особливо гостро стоїть питання виникнення військових конфліктів та їх впливу на міжнародну безпеку та економіку. Однією з найбільш резонансних та деструктивних конфліктних ситуацій сучасності є військова агресія російської федерації проти України, що розпочалася у 2014 році і значно загострилася з повномасштабним вторгненням у лютому 2022 року. Цей конфлікт не тільки призвів до втрати життів та гуманітарної кризи, але й спричинив масштабні економічні втрати для українських підприємств.

Для розуміння масштабів економічного впливу війни, а також для планування відновлювальних заходів на національному та міжнародному рівнях критично важливим постає необхідність дослідження та оцінки збитків, які зазнали підприємства України у результаті військових дій. Значимість цього дослідження полягає в необхідності глибокого аналізу впливу військової агресії на фінансовий стан та результати діяльності суб'єктів господарювання, що є ключовим для розробки стратегій відновлення та мінімізації подібних ризиків у майбутньому.

На даний час існує багато наукових досліджень, думок, теоретичних аспектів щодо механізму забезпечення економічної безпеки підприємств, а також впливу факторів зовнішнього середовища на управління підприємством, які відображені в працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців як: О. Власюк, З. Варналій, Т. Васильців, В. Горбулін, Я. Жаліло, Р. Лупак, О. Ляшенко, Є. Магда, А. Мокій та інші. Однак, специфіка військової агресії РФ проти України вимагає глибшого аналізу, особливо в контексті оцінювання збитків для бізнес-сектору. Значна частина існуючих досліджень зосереджена на загальних економічних втратах країни та соціально-економічних змінах на макrorівні. Водночас, детальний аналіз конкретних збитків підприємств, їх причин та механізмів впливу військових дій на різні галузі економіки залишається недостатньо розробленим. Такий підхід вимагає

врахування численних факторів, включно з прямими збитками від знищення активів, зміною ринкових умов, логістичними перешкодами, а також психологічними та соціальними наслідками для робочої сили. Особливу увагу необхідно приділити не лише визначенню обсягів збитків, але й розробці методології їх обліку та стратегій мінімізації негативних наслідків у майбутньому.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування пропозицій щодо мінімізації збитків та вдосконалення управління діяльністю ПрАТ «ВФ Україна» в умовах війни.

Сформульована мета для її досягнення обумовлює постановку наступних завдань:

- дослідити теоретичні основи визначення шкоди від війни;
- розглянути класифікацію збитків підприємства;
- визначити методи та інструменти оцінки збитків;
- розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати динаміку фінансового стану та результатів господарської діяльності ПрАТ «ВФ Україна» до та після початку повномасштабного вторгнення;
- оцінити збитки підприємства внаслідок військових дій;
- розробити стратегії для мінімізації подальших збитків;
- визначити перспективи забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах війни.

Об'єктом дослідження є процес оцінки збитків підприємств у результаті військової агресії РФ.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних, організаційних та прикладних аспектів проведення оцінювання збитків підприємства в результаті військових дій та формування і реалізації стратегій мінімізації ризиків.

Методи дослідження склали фундаментальні наукові дослідження та методи економічного аналізу, зокрема визначення сутності понять реалізувалося за допомогою методу спостереження, системного аналізу, синтезу та наукової

абстракції; проведено емпіричну оцінку показників, що характеризують основні параметри фінансового стану та результатів господарської діяльності підприємства, методом порівняння та статистичного аналізу; розробку стратегій для мінімізації подальших збитків на підприємстві здійснено на основі функціонально-системного підходу; результати проведеного дослідження та формулювання висновків здійснено за допомогою методів узагальнення та систематизації.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів дослідження полягає в систематизації методологічних підходів до оцінювання збитків підприємств, а також розробці актуальних напрямів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах війни.

Практична значущість отриманих результатів обумовлюється тим, що окремі рекомендаційні положення представлені в кваліфікаційній роботі можуть бути використані для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на рівні підприємств та урядових структур, зокрема в розробці стратегій мінімізації економічних ризиків від військових конфліктів. Також результати дослідження можуть бути корисними для міжнародних організацій, інвесторів, та бізнес-асоціацій, зацікавлених у стабілізації та розвитку економіки України.

Інформаційну базу дослідження становлять фінансова та статистична звітність підприємства, законодавчо-нормативні акти, наукові періодичні видання, монографії, матеріали науково-практичних конференцій, розробки науково-дослідних установ та окремих учених, Інтернет-ресурси, дані Державної служби статистики України.

Структура роботи обумовлена її метою, завданнями та предметом дослідження. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, якими охоплюються вісім підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 74 сторінки, у тому числі список використаних джерел – 4 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЗБИТКІВ ПІДПРИЄМСТВ ВІД ВІЙНИ

1.1 Теоретичні основи визначення шкоди від війни

Будь-яка війна має глибокий вплив на всі аспекти соціально-економічного життя в країні. Військові конфлікти спричиняють значні людські втрати, велику кількість переміщених осіб, руйнування житлового фонду, комунальних об'єктів, інфраструктури та багатьох підприємств. Суб'єкти господарювання як правило стикаються з великими додатковими витратами, вимушеними простоями, частковим або повним знищенням активів через ворожі обстріли та присутність у зонах активних бойових дій або окупації. Також виникають труднощі з постачанням сировини та реалізацією готової продукції. Ці нові виклики та негативні наслідки суттєво відбиваються на економічному розвитку та впливають на процес діяльності підприємств, ускладнюючи планування діяльності.

Швидкість відновлення економічного потенціалу підприємств прямо залежить від завданих збитків. У зв'язку з цим особливо важливим стає ретельне вивчення теоретичних підходів до визначення економічної сутності збитків підприємства. Це дозволяє краще розуміти природу збитків та розробляти ефективні стратегії управління, спрямовані на їх мінімізацію та компенсацію.

При визначенні поняття збитків, передусім виникає потреба встановити його взаємозв'язок з іншими суміжними категоріями. Загалом, війна може спричинити послідовність подій, яка включає наслідки, втрати, збитки та відшкодування. Взаємозв'язок між цими елементами детально проілюстровано на рисунку 1.1.

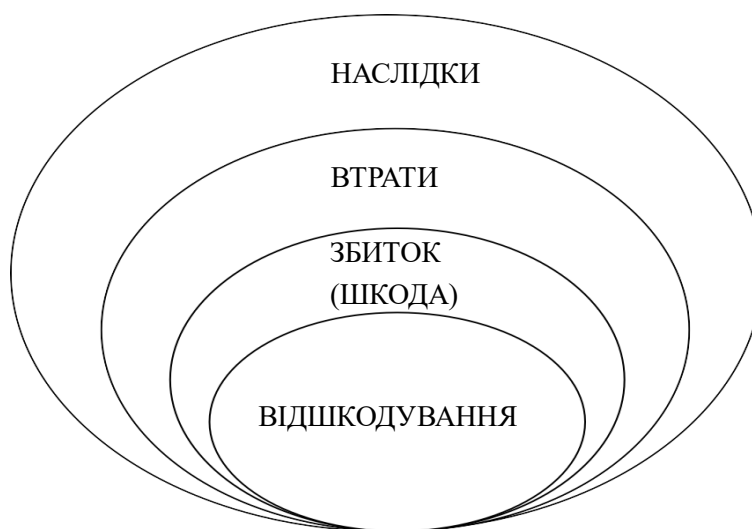


Рисунок 1.1 — Співвідношення між натуральними і економічними наслідками збройного конфлікту

Джерело: розроблено автором на основі [1-3]

Збройні конфлікти спричиняють наслідки, які в залежності від їх обсягу та інтенсивності, можуть впливати на різні аспекти життя особистості, підприємства, суспільства і держави. Ефекти від цих конфліктів можуть бути помітні як негайно після подій, так і протягом тривалого часу після їх завершення. Наслідки війни, на відміну від наслідків природних катастроф, є результатом деструктивних впливів та інших факторів на різноманітні сфери діяльності в країні. Так, вони включають зміни в соціально-економічних, політичних, науково-технічних та інших аспектах життя особистості, підприємств, суспільства та держави, які відбуваються або загострюються внаслідок збройних конфліктів.

Первинні наслідки військових дій перетворюються на втрати для підприємства, які включають як матеріальне пошкодження майна, так і нематеріальні аспекти, такі як зниження продуктивності або втрата ринків. Ці втрати, у свою чергу, стають збитками, які підприємство мусить фінансово покрити, що часто призводить до значного фінансового навантаження. Збитки, які були визначені та обліковані, стають основою для процесу відшкодування. Відшкодування може бути здійснене через страхові виплати, урядові компенсації або через міжнародну допомогу. Таким чином, рисунок 1.1 візуалізує ці процеси та служить важливим інструментом для розуміння та аналізу фінансового впливу

війни на підприємства, а також можливостей для мінімізації збитків та ефективного відшкодування.

Варто зазначити, що на відміну від загального терміну «наслідки війни», що має широке, не лише економічне значення, поняття «збиток» виражає економічні втрати у вартісному аспекті [3]. Інакше кажучи, збиток є оцінкою наслідків. Оцінка втрат включає визначення їх обсягу у натуральному або фінансовому вираженні, що є економічною оцінкою збитків. Збиток, іншими словами, є кількісною оцінкою наслідків війни.

Розуміння поняття «збиток» для підприємства відображає різноманітність поглядів та підходів науковців до вивчення цього явища. На сьогоднішній день існують різні наукові погляди щодо визначення даного поняття, основні з яких представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 — Різні підходи авторів щодо визначення поняття збитку

Автор	Визначення
Поздняков, Ю., Лапішко, М. [2]	міжгалузева правова категорія, яку можна визначити як викликані різними подіями чи діями, негативні майнові наслідки, що виражаються у додаткових витратах чи неотриманих доходах, яким може бути дана грошова оцінка
Іванов С.В. [3]	результат зміни стану об'єктів, що виражається в порушенні цілісності або погіршенні інших властивостей; фактичні або можливі економічні та соціальні втрати, що виникають у результаті яких-небудь подій.
Постанова КМУ №326 від 20.03.2022 року [4]	вартість втраченого, пошкодженого та (або) знищеного майна, що зазнало руйнівного впливу внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, ракетно-бомбових ударів в ході збройної агресії Російської Федерації, а також розмір витрат, необхідний для відновлення порушеного права (реальні збитки); та/або розмір доходу, який постраждалий міг би одержати за умови відсутності збройної агресії російської федерації (упущена вигода).
Зубко Т. Л. [5]	втрата грошових коштів або вартості активів підприємства, яка може бути обчислена в грошовому виразі.
Красніков Д. А. [6]	втрата можливостей для доходу або прибутку, включаючи втрату ринкової позиції, невикористані можливості розвитку тощо.

Джерело: побудовано автором за даними [2-6]

Різноманітність і суперечливість поглядів серед науковців на питання визначення даного поняття сфокусовані на декількох основних підходах. Деякі науковці підходять до визначення збитку для підприємства виключно через призму фінансових втрат. Вони розглядають збиток як втрату грошових коштів або вартості активів, яка може бути виміряна в грошовому еквіваленті. Інші дослідники розглядають збиток більш широко, враховуючи економічні аспекти втрати. Вони аналізують втрату можливостей доходу або прибутку, втрату ринкової позиції, збиток від невикористання можливостей розвитку тощо. В правовому підході науковці акцентують увагу на юридичних аспектах збитку, розглядаючи його як порушення прав або законних інтересів підприємства. Вони вивчають вплив правових норм і судових рішень на оцінку та компенсацію збитків.

Спираючись на доробки науковців та узагальнюючи різні думки авторів, збиток від війни можна визначити як економічну кількісну величину, яка у грошовому вимірі відображає результат змін стану об'єктів, що проявляється через порушення їхньої цілісності чи погіршення інших характеристик; це також включає реальні або потенційні економічні та соціальні втрати, що виникають унаслідок подій, що відбуваються під час війни та анексії.

На сьогоднішній день, загальний порядок визначення збитків та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії російської федерації, затверджений постановою КМУ від 20.03.2022 р. № 326 (далі – Порядок № 326) [4]. Порядок № 326 встановлює процедуру такого визначення збитків та збитків, починаючи з 19 лютого 2014 року, причому за різними напрямками. Відповідно до п.п. 18 Порядку № 326 передбачено такий напрямок, як економічні втрати підприємств (крім підприємств оборонно-промислового комплексу), у тому числі господарських товариств [4]. Цей напрямок включає втрати підприємств усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна, втрати фінансових активів, а також упущену вигоду від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності. У цьому напрямі для підприємств недержавної форми власності оцінюються: вартість втраченого, знищеного чи ушкодженого майна; вартість втрачених фінансових активів; втрачена вигода; втрати підприємств від

неоплачених товарів, робіт та послуг, наданих та спожитих на тимчасово окупованих територіях.

Загалом, проведення дослідження та аналізу збитків підприємства від збройного конфлікту є важливою складовою стратегічного управління ризиками та розвитку бізнесу в сучасних умовах глобальної нестабільності. Розуміння потенційних збитків дозволяє підприємствам розробляти ефективні стратегії управління ризиками, впроваджувати заходи безпеки та страхування. Ретельний та грамотний аналіз збитків допомагає підприємствам оцінити фінансові наслідки заподіяної шкоди та розробити плани відновлення. Крім того, врахування можливих загроз дозволяє підприємствам включити аспекти безпеки в стратегічне планування та розвиток бізнесу. Такий підхід крім того допомагає підприємствам уникнути негативного впливу на репутацію та підвищує довіру споживачів та інвесторів.

1.2 Класифікація збитків підприємства

Класифікація збитків підприємства від збройного конфлікту є важливою складовою стратегічного управління ризиками та розвитку бізнесу в умовах глобальної нестабільності. Правильне розуміння видів збитку, відіграє ключову роль у їх подальшій вірній оцінці, а також розробці стратегій реагування та планування майбутніх дій для мінімізації впливу воєнних подій на підприємство.

Збиток, як соціально-економічне і політичне явище, охоплює різноманітні види та форми прояву. Класифікація збитків може проводитися за різними ознаками, які систематизовані та представлені на рис. 1.2.

Залежно від ступеню передбачуваності та реагування, воєнні збитки поділяються на передбачувані та фактичні. Фактичний збиток представляє собою матеріальні та нематеріальні втрати, що зазнають суб'єкти господарювання внаслідок військового втручання. Слід зауважити, що фактичними збитками вважаються ті, які можуть бути об'єктивно оцінені незалежними експертами у

грошовому виразі та оприлюднені для загального доступу. До фактичних збитків відносяться руйнування будівель та споруд, виходження з ладу обладнання на підприємствах, втрата робочих місць людьми. Передбачуваний збиток визначається як той, розмір якого було передбачено підприємством або незалежними аналітичними установами з метою розробки механізмів мінімізації цього збитку [3]. Серед передбачуваних збитків можна виокремити оцінку втрат території, природних та паливно-енергетичних ресурсів, що на ній розташовані, а також екологічну шкоду для навколишнього середовища.

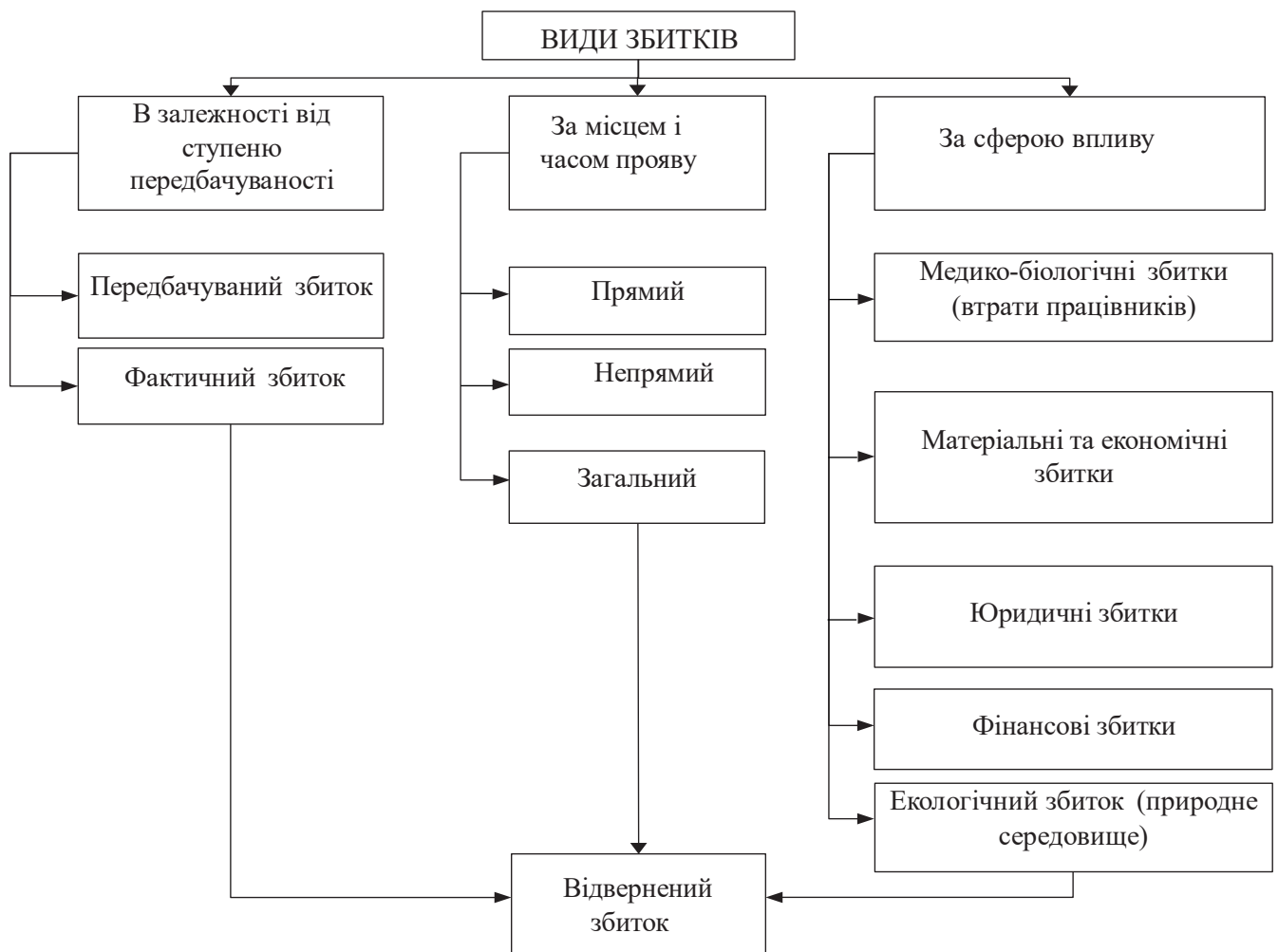


Рисунок 1.2 — Класифікація збитків від збройних конфліктів

Джерело: побудовано автором за даними [3-7]

Якщо мова йде про заходи захисту та оцінку ефективності витрат на захист, то всі види збитків будуть визначатися як відвернені (запобігання). Цей тип збитку є чисто теоретичним і, отже, вимагає певних розрахунків. Фактично, відвернений

збиток - це різниця між збитком до впровадження запобіжних заходів і після їх впровадження.

При аналізі наслідків бойових дій вирізняють прямий, непрямий і загальний збиток. Прямий збиток оцінюється як витрати на відновлення стану, що існував перед початком конфлікту. Це означає відшкодування прямих економічних втрат, пов'язаних з руйнуванням або втратою основних і оборотних коштів, а також майна третіх осіб. Непрямий збиток, або опосередкований, включає в себе втрати, шкоду і додаткові витрати для об'єктів, які не безпосередньо зазнали впливу військових дій. Ці втрати виникають внаслідок порушень та змін у господарських зв'язках, інфраструктурі, а також внаслідок витрат на ліквідацію наслідків конфлікту. Загальний збиток представляє собою суму прямих і непрямих збитків. Цей показник оцінюється на певний момент у часі і служить посереднім показником порівняння загальних втрат, які можуть виявитися у віддаленій перспективі. Особливо важливим є розгляд віддалених проявів збитків, особливо у випадках, коли бойові дії впливають на навколишнє середовище або мають радіаційні наслідки. Наприклад, наслідки аварії на атомній електростанції можуть відчутно відбитися протягом століть.

За сферою впливу можна виділити наступні види збитків:

- матеріальні збитки, що включають в себе знищення або пошкодження майна, такого як будівлі, обладнання, транспортні засоби та інфраструктура. Це може бути безпосереднім результатом обстрілу, вибухів, пожеж або інших бойових дій.
- втрати продуктивності, наприклад припинення або обмеження виробничих процесів через евакуацію працівників, руйнування інфраструктури або обмеження доступу до сировини або ринків збуту;
- фінансові збитки, що включають в себе втрату прибутку внаслідок припинення діяльності, руйнування або втрати ринкових позицій через переривання виробництва або постачання, а також втрату інвестиційного капіталу або майнових цінностей;

- людські втрати, включають в себе травми або втрату життя працівників підприємства, а також втрату людського капіталу, знань та навичок через мобілізацію або евакуацію.

Зазначені види збитків можуть перетинатися, і в кожному конкретному випадку збитки можуть бути складним поєднанням різних видів. Проблема визначення та систематизації воєнних втрат та збитків підприємств є дуже актуальною. Досвід інших країн свідчить про те, що відсутність чіткої класифікації ускладнює розрахунок економічних, демографічних та екологічних збитків у всіх аспектах конфлікту і перешкоджає проведенню об'єктивного аналізу подій і їх впливу на показники фінансового стану та господарської діяльності підприємства. Представлена вище класифікація збитків підприємств від збройних конфліктів допоможе точніше оцінити збитки підприємства та прогнозувати їхні наслідки в довгостроковій перспективі.

1.3 Методи та інструменти оцінки збитків

В умовах військових конфліктів визначення та оцінка збитків, що понесені підприємствами, стає надзвичайно актуальним завданням. Методи та інструменти оцінки збитків виявляються дуже важливими для розуміння масштабів економічного впливу війни. Завдяки оцінці збитків визначаються обсяги фінансових втрат, на основі чого, розробляються шляхи відновлення, а також приймаються обґрунтовані рішення щодо забезпечення економічної безпеки підприємства (рис 1.3).

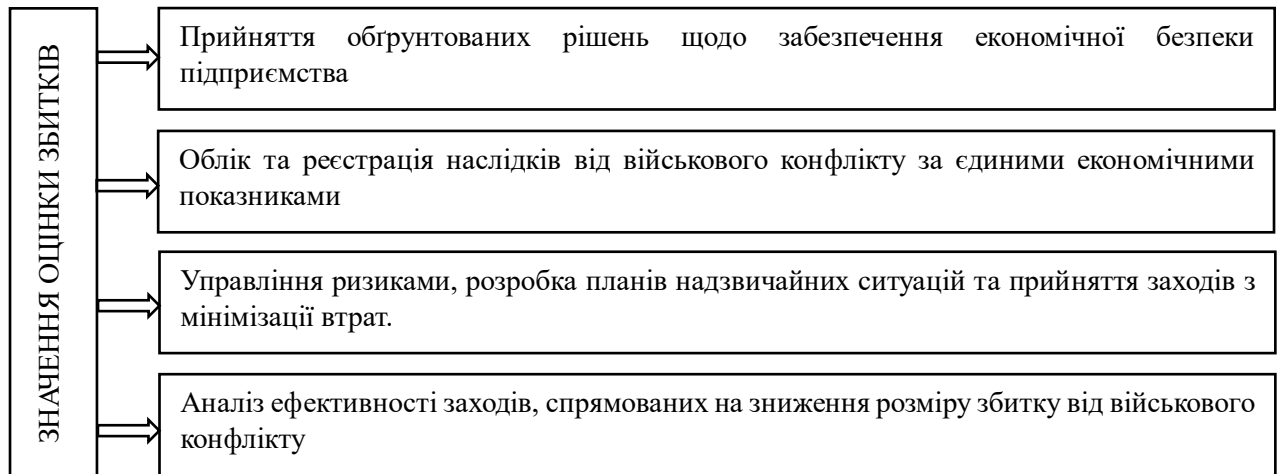


Рисунок 1.3 — Значення оцінки збитків від військового конфлікту

Джерело: побудовано автором за даними [9-11]

Оцінка збитків від військового конфлікту має велике значення для різних зацікавлених сторін. Для підприємств це допомагає визначити розмір фінансових втрат, що дозволяє їм розрахувати можливість відновлення бізнесу, визначити потребу у фінансовій підтримці та розробити стратегії відновлення. Інвестори також використовують оцінку збитків для прийняття рішень щодо своїх інвестицій. Уряди та міжнародні організації використовують ці дані для розробки стратегій відновлення економіки, надання гуманітарної допомоги. Точна оцінка збитків також може сприяти формуванню міжнародної підтримки та співпраці у відновленні постраждалих об'єктів.

Оцінка збитків від військового конфлікту є важливою складовою управління процесом компенсації збитків, спричинених його наслідками та економічною безпекою підприємств. Цей процес відіграє ключову роль у:

- обліку та реєстрації наслідків військового конфлікту за єдиними економічними показниками;
- оцінці ризику техногенних катастроф на небезпечних виробничих об'єктах внаслідок військових дій;
- прийнятті обґрунтованих рішень щодо забезпечення національної безпеки;

- аналізі ефективності заходів, спрямованих на зменшення збитків від військового конфлікту.

В процесі оцінки збитків від воєнного конфлікту на підприємстві зазвичай враховуються повні фінансові збитки підприємства, яке стало жертвою руйнувань; витрати на усунення наслідків війни; соціально-економічні втрати, пов'язані з травмами та загибеллю людей (як працівників організації, так і третіх осіб); шкода, заподіяна навколишньому середовищу; непрямі збитки та втрати від зупинення роботи.

Загалом, процес оцінювання збитків підприємств відбувається в декілька етапів. По-перше, здійснюється збір інформації про стан підприємства до початку війни та про всі подальші зміни, що відбулися внаслідок конфлікту. Після цього проводиться аналіз фінансових показників, експертна оцінка майна, визначення втрат продуктивності та інших витрат, пов'язаних з війною. На підставі отриманих даних складається звіт про збитки підприємства від війни, а також може бути зроблене прогнозування процесу відновлення підприємства після завершення конфлікту. На рисунку 1.4 представлено алгоритм процесу проведення оцінки збитків на підприємстві.

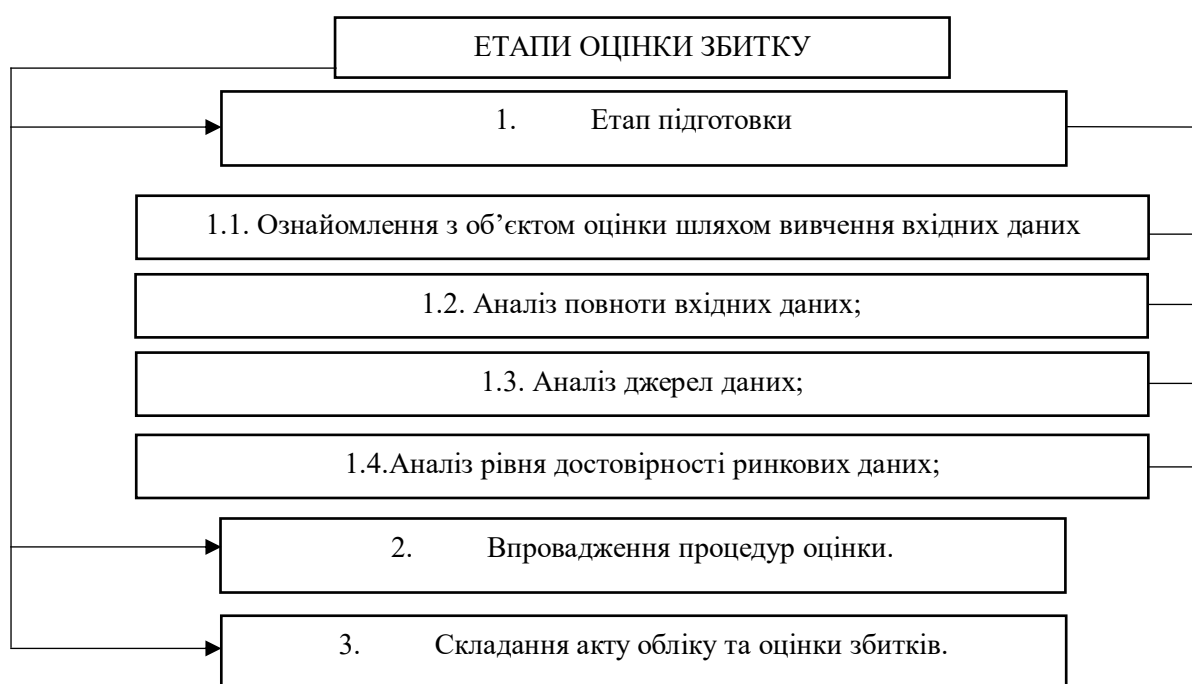


Рисунок 1.4 — Алгоритм процесу проведення оцінки збитків на підприємстві

Джерело: побудовано автором за даними [9-11]

На першому етапі відбувається збір всієї доступної інформації про стан підприємства до військового конфлікту, а також про подальші зміни, що відбулися внаслідок конфлікту. Це може включати фінансові звіти, інформацію про стан активів, страхові поліси, звіти про втрати та інше. При оцінці збитків від війни на підприємстві зазвичай враховують ті складові, для яких доступні початкові дані. Остаточний обсяг збитків від війни визначається після завершення конфлікту та отримання всіх необхідних даних. При цьому складові збитків можуть оцінюватися незалежно одна від одної.

На наступному етапі проходить процедура оцінки. Визначення збитків включає оцінку фінансових показників підприємства до та після військового конфлікту. Це може охоплювати прибуток, оборотні кошти, активи, пасиви та інші фінансові показники. Може проводитися експертна оцінка майна підприємства для визначення його ринкової вартості до та після військового конфлікту, що може включати оцінку нерухомості, обладнання, товари на складі тощо. Також враховуються втрати продуктивності підприємства через зниження чи припинення виробництва на час конфлікту. Це може включати втрати через зниження обсягів виробництва, зупинку постачання сировини, втрату ринків збуту тощо. Крім того враховуються інші витрати, зокрема витрати на відновлення, ремонт, заміну втраченого обладнання, компенсації працівникам та інші. На основі отриманих даних підготовляється звіт про збитки підприємства від війни. Також може проводитися прогнозування процесу відновлення підприємства після закінчення конфлікту.

Для визначення вартості упущеної вигоди та бізнес-збитків зазвичай застосовують кілька методичних підходів. При цьому вибір методу оцінки залежить від обставин кожного конкретного випадку. Серед основних методичних підходів для оцінки збитків можна виділити:

- дохідний підхід (аналіз дисконтованих грошових потоків (DCF)) оцінює поточну вартість майбутніх грошових потоків, які бізнес міг би генерувати без збройної агресії, та з впливом збройної агресії. Враховуються прогнози доходів,

операційні витрати та ставки дисконтування, що відображають ризики та витрати втрачених можливостей;

- при ринковому підході використовуються зіставні операції або ринкові мультиплікатори для оцінки вартості бізнесу до збройної агресії та впливу конфлікту на його ринкову вартість;
- витратний підхід розраховує вартість упущеної вигоди та втрат бізнесу на основі вартості заміщення активів та інфраструктури, пошкоджених або втрачених внаслідок збройної агресії. Цей підхід особливо актуальний для капіталоемних галузей промисловості [11].

Оцінка збитків та упущеної вигоди, спричинених збройною агресією російської федерації, проводиться відповідно до положень наказу "Про затвердження Методики визначення шкоди та вартості збитків, завданих підприємствам, установам і організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їхнього майна внаслідок збройної агресії Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкоджання провадженню господарської діяльності", затвердженого 18.10.2022 разом з Міністерством економіки України та Фондом державного майна України [12]. Ця методика є обов'язковою при оцінці збитків, заподіяних постраждалим внаслідок російської агресії, та при проведенні судово-медичних експертиз, пов'язаних з визначенням збитків внаслідок бойових дій. Вона має перевагу перед іншими нормативно-правовими актами, методиками, рекомендаціями тощо, які регулюють питання оцінки розміру збитків від бойових дій для підприємств, установ, організацій та інших суб'єктів господарювання різних форм власності.

Оцінку збитків суб'єкти господарювання можуть проводити самостійно з урахуванням вимог стандартної методології або звернутись до організацій, що проводять незалежну оцінку (табл. 1.2). Незалежну оцінку збитків забезпечують суб'єкти оціночної діяльності, визнані Законом № 2658. Таку оцінку збитків проводять на підставі договору між суб'єктом оціночної діяльності та замовником такої оцінки. За наслідками незалежної оцінки збитків складається звіт про оцінку збитків в електронній формі.

Таблиця 1.2 — Види оцінки збитків на підприємстві

Автор	Визначення
Аналітична оцінка	Проводиться органами державної влади або органами місцевого самоврядування самостійно або із залученням фахівців, а також самостійно підприємствами, установами, організаціями з урахуванням вимог стандартної методології. Здійснюється з метою визначення прогнозних розрахунків за секторами економіки, зокрема для визначення загальних втрат та збитків економіки, для прогнозування витрат на відновлення.
Стандартизована оцінка	Проводиться органами державної влади або органами місцевого самоврядування, яким Кабінетом Міністрів України надано повноваження щодо визначення розміру збитків із використанням стандартного набору вихідних даних та дотриманням вимог стандартної методології.
Незалежна оцінка/Судова експертиза	Проводиться суб'єктами оціночної діяльності або судовими експертами з дотриманням національних та міжнародних стандартів оцінки майна. Здійснюється переважно для цілей подання позовів до національних чи міжнародних судів.

Джерело: побудовано автором за даними [12]

Для оцінки нерухомого майна, що зазнало збитків, застосовується ринкова чи залишкова вартість заміщення. Залишкова вартість заміщення (відтворення) нерухомого майна до заподіяння шкоди V_O^{DRC} визначається за формулою [12]:

$$V_O^{DRC} := V_L \cdot (1 + i) + V_c \cdot (1 + i)^{0.5} \cdot (1 - d), \quad (1.1)$$

Залишкова вартість заміщення (відтворення) нерухомого майна після заподіяння шкоди V_O^S визначається за формулою [12]:

$$V_O^S = V_L \cdot (1 + i) + V_c \cdot (1 + i)^{0.5} * 1 - d \cdot s, \quad (1.2)$$

де V_L – ринкова вартість ділянки землі;

V_c – вартість заміщення (відтворення) кожної розташованої на земельній ділянці будівлі (споруди), пов'язаного з нею обладнання або іншого виду поліпшення;

i – ставка компаундування, значення якої детерміноване тривалістю періоду розвитку нерухомості і відповідає інтересу інвестора i_F та інтересу девелопера i_D ;

d – ступінь знецінення будівлі (споруди) чи іншого поліпшення;

s – частка (питома вага) конструктивних елементів будівлі (споруди) чи іншого поліпшення, придатних для подальшого використання.

Витрати, необхідні для заміни пошкодженого, втраченого та (або) знищеного рухомого майна V_{DAM} [12]:

$$VDAM = V_c \cdot (1 - d), \quad (1.3)$$

де V_c – актуалізовані на дату оцінки витрати на відтворення пошкодженого, втраченого та/або знищеного рухомого майна до заподіяння шкоди;

d – ступінь знецінення майна (якщо демонструє від’ємне значення або перевищує 0.85, приймається на рівні 0.85) ;

Оцінка реальних збитків внаслідок зменшення ймовірності отримання майбутніх економічних вигід від дебіторської заборгованості, пошкодження, втрат та (або) знищення унікальних майнових комплексів підприємств, установ та організацій усіх форм власності вимагає визначення актуальних на момент оцінки витрат, необхідних для відновлення такого майна в цілому, з урахуванням його стану, що існував на момент завдання шкоди, а також його структури, віку, фізичного стану та фінансових зобов'язань. Оцінка вартості активів та зобов'язань на момент оцінки проводиться окремо для кожного елемента, враховуючи вищезазначені підходи до нерухомого та рухомого майна.

Оцінка упущеної вигоди полягає в визначенні потенційних доходів, які могли б бути отримані, якщо не сталося певної події чи не виникло певних обставин, що завадили їх отриманню. Випадки, в яких застосовується порядок оцінки упущеної вигоди відповідно методики представлено в додатку А. Оцінка упущеної вигоди передбачає визначення строку компаундування; обчислення річного розміру грошових потоків; визначення ставки компаундування; компаундування грошових потоків.

Для розрахунку загального розміру упущеної вигоди можна скористатися формулою (процедура компаундування грошових потоків) [12]:

$$LP = EL \cdot \frac{(1 + Y_{mcomp})^N - 1}{Y_{mcomp}}, \quad (1.4)$$

де LP – упущена вигода;

EL – неотриманий прибуток в перерахунку на місяць;

Y_{Mcomp} – ставка компаундування в перерахунку на місяць;

N – строк компаундування, місяців.

Формули переведення річних показників у місячні Неотриманий прибуток [12]:

$$EL = EL_{year}/12. \quad (1.5)$$

Ставка компаундування знаходиться за наступною формулою:

$$Y_{Mcomp} = \sqrt[12]{1 + Y_{comp}} - 1. \quad (1.6)$$

Ставка компаундування приймається за середню дохідність єврооблігацій з терміном 10 років до погашення за період листопад 2021 року – січень 2022 року, що становить 8,61%.

Для розрахунку неотриманого прибутку (процедура обчислення річного розміру грошових потоків) застосовується наступна формула [12]:

$$EL_{year} = \frac{\frac{E_{2020}}{ExR_{2020}} + \frac{E_{2021}}{ExR_{2021}}}{2}, \quad (1.7)$$

де EL_{year} – неотриманий прибуток у перерахунку на рік;

E_{2020} , E_{2021} – прибуток підприємства за відповідний рік;

ExR_{2020} – усереднений курс гривні за 2020 рік (26,96 грн);

ExR_{2021} – усереднений курс гривні за 2021 рік (27,29 грн);

Таким чином оцінка втрат бізнесу та упущеної вигоди внаслідок воєнних дій створює значні виклики для урядів, бізнесу та міжнародних організацій. Збройні конфлікти можуть мати далекосяжні економічні наслідки, включаючи порушення торгівлі, інвестицій та економічної стабільності. Оцінка упущеної вигоди та збитків суб'єктів господарювання у зв'язку зі збройною агресією є складним і критично важливим завданням, що потребує дотримання найкращих практик та міжнародних стандартів оцінки. В процесі оцінки необхідно враховувати різноманітні аспекти втрат, які включають прямі матеріальні збитки, ринкові тенденції і довгострокові наслідки. Важливість прозорості, об'єктивності і дотримання визнаних методологій оцінки надає достовірності та надійності оцінок втрачених прибутків і збитків бізнесу.

Міжнародні та вітчизняні стандарти надають цінні рекомендації для забезпечення послідовності та професіоналізму у процесі оцінки. У сучасній глобальній економіці, де всі ринки взаємопов'язані, точна оцінка втрачених прибутків і завданих збитків від збройної агресії є надзвичайно важливою. За допомогою дотримання найкращих практик, міжнародних стандартів і надійних методологій оцінки, суб'єкти господарювання та фахівці з оцінки можуть сприяти справедливій компенсації тим компаніям, які постраждали від збройних конфліктів і агресії, сприяючи відновленню економіки і стабільності в країні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЗБИТКІВ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА» У ПЕРІОД ВІЙНИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «ВФ Україна» на сьогоднішній день на українському ринку телекомунікацій є одним з провідних гравців. Свій шлях компанія розпочала під брендом Ukrainian Mobile Communications, а з 2015 року стала партнером всесвітньо відомого телекомунікаційного гіганта Vodafone Global. ПрАТ «ВФ Україна» пропонує широкий спектр послуг для приватних та корпоративних клієнтів, до яких належать мобільний зв'язок, передача даних, доступ до інтернету, а також інші цифрові рішення. Основні відомості про ПрАТ «ВФ Україна» згруповано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 — Основна інформація про ПРАТ «ВФ Україна»

Повна назва	Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна»
Скорочена назва	ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»
ЄДРПОУ	14333937
Юридична адреса	вул. Лейпцизька, буд. 15, м. Київ, Печерський, Київська обл., 01601
Статутний капітал	7 832 972,37 грн
Основний вид діяльності	61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку
Директор:	Устинова Ольга Володимирівна
Веб сайт	https://www.vodafone.ua/

Джерело: складено автором за даними [14]

Основним напрямком діяльності ПрАТ «ВФ Україна» є надання послуг у сфері безпроводового електрозв'язку. Додатковими видами діяльності компанії є неспеціалізована оптова торгівля; роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах; видання іншого програмного забезпечення, діяльність у сфері проводового електрозв'язку; інша діяльність у сфері електрозв'язку; комп'ютерне програмування; оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність [14].

Місія компанії «ВФ Україна» полягає у забезпеченні громадян якісними та сучасними телекомунікаційними послугами. Розвиваючи передові технології, оператор ставить за мету досягти цифрової рівності для всіх жителів України, незалежно від їхнього місцезнаходження. ПрАТ «ВФ Україна» активно інвестує у розбудову потужної технологічної інфраструктури по всій країні. Це є запорукою успішної цифрової трансформації України, яка відкриває нові можливості для економічного зростання, розвитку бізнесу та покращення якості життя населення.

ПрАТ «ВФ Україна» здійснює свою діяльність у формі Приватного акціонерного Товариства. Preludium B.V., бенефіціарним власником якого є пан Насіб Хасанов (Азербайджан), належить 99% акцій ПрАТ «ВФ Україна», «ПТТ Телеком Київ» володіє 1% акцій [15].

На сьогоднішній день до складу компанії входить декілька дочірніх підприємств, що забезпечують широкий спектр послуг у телекомунікаційному секторі як для приватних, так і для бізнес-клієнтів. Обмін технологічними досягненнями між ними дозволяє Групі компаній пропонувати споживачам найновітніші цифрові рішення. ПрАТ «ВФ Україна» є материнською компанією, яка здійснює контроль над наступними дочірніми компаніями: ТОВ «ВФ Ритейл» (роздрібні продажі телефонів і смартфонів), ТОВ «ІТ СмартФлекс» (розробник програмного забезпечення, провайдер послуг підтримки та інтеграції), VFU Funding PLC (структуроване підприємство, створене для випуску Єврооблігацій), ПрАТ «Фарлеп-Інвест» (компанія, яка надає послуги фіксованого доступу до

мережі Інтернет і послуги фіксованого телефонного зв'язку), ТОВ «Кейбл ТВ-Фінанси» (компанія, яка провадить діяльність у сфері телекомунікацій), ТОВ «Юкрейніан Нетворк Солюшнз» (компанія із обслуговування пасивної баштової інфраструктури) та ТОВ «Фрінет» (один із найбільших національних інтернет-провайдерів України).

Важливою характеристикою компанії є її глибока інтеграція з дочірніми структурами, які разом утворюють єдину корпоративну економічну систему. Відповідно, у цьому дослідженні розрахунки та аналіз сфер господарської діяльності викладаються на рівні всієї Групи ПрАТ «ВФ Україна». При цьому, слід зазначити, що внутрішня організаційна структура кожного підприємства є унікальною та не підпорядковується материнській компанії. Також виключення становлять корпоративна культура та інші не економічні аспекти, дослідження яких в цій роботі сфокусовано саме на компанії «ВФ Україна».

Організаційна структура ПрАТ «ВФ Україна» має лінійно-функціональний тип. Товариство очолює Генеральний директор, який затверджує та змінює організаційну структуру компанії до рівня дирекцій та рівнозначних їм підрозділів та нижче (групи, відділи, департаменти тощо). При формуванні організаційної структури управління організацією використовується блоковий підхід, тобто організація представлена у вигляді ряду відособлених але взаємозалежних укрупнених блоків (рис. 2.1). Персонал підприємства розподілений за відділами, дирекціями та функціональними підрозділами, які підпорядковуються безпосередньо директору підприємства.

В ПрАТ «ВФ Україна» створено такі Дирекції – Дирекція з корпоративного управління та контролю, Дирекція з маркетингу, Дирекція з продажу та абонентського обслуговування, Технічна дирекція, Дирекція з інформаційних технологій, Фінансова дирекція, Дирекція з розвитку корпоративної культури та управління людським капіталом, Дирекція із закупівель та логістики, Дирекція зі стратегії [15]. Успішна діяльність компанії забезпечується злагодженою роботою її дирекцій та департаментів, що розділені за такими функціональними напрямками: продажі та обслуговування; техніка; персонал та адміністративна функція;

стратегія; IT; PR; корпоративне управління та контроль; маркетинг; закупівлі; фінанси; якість та клієнтський досвід; комплаєнс.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: побудовано автором за даними [15]

Стратегічне управління ПрАТ «ВФ Україна» передбачає визначення стратегічних цілей та конкретних дій та, зрештою, отримання відповідних результатів. Цей процес потребує залучення всіх управлінських ланок компанії, проте загальна відповідальність за успішність реалізації стратегії покладається на вище керівництво та керівників підрозділів. На рівні бізнес-одиниць менеджери концентруються на різних аспектах та викликах упровадження стратегії. Ринкова орієнтація компанії передбачає комплексну діяльність із збору релевантної інформації, її поширення та адекватного реагування на неї в масштабах всієї організації. При цьому важливо, щоб відповідальність за виконання стратегічних завдань була покладена на різні структурні підрозділи компанії. Функції та ролі різних підрозділів у досягненні стратегічних цілей компанії деталізовано у додатку Б.

Як бачимо з таблиці, важливе значення має поширення обов'язків між відділами. Значення ефективного розподілу компетенцій визначається тим, що воно дає основу для узгодження дій різних відділів організації. Таким чином добре організоване управління в поєднанні з високою кваліфікацією персоналу ПрАТ «ВФ Україна» зумовлюють досягнення стратегічних цілей компанії, також забезпечують безперервний розвиток та масштабування діяльності.

Отже, ПрАТ «ВФ Україна» пройшло тривалий шлях становлення на вітчизняному телекомунікаційному ринку. Впродовж років своєї діяльності компанія зосереджувалась на впровадженні інновацій, підвищенні якості обслуговування клієнтів та розширенні спектру послуг. Така стратегія дозволила компанії міцно закріпити свої ринкові позиції. Наразі ПрАТ «ВФ Україна» посідає вагомую частку на ринку мобільного зв'язку в Україні та є одним з лідерів галузі, конкуруючи з такими потужними гравцями, як Київстар та Лайфселл. Незважаючи на високий рівень конкуренції, «ВФ Україна» продовжує нарощувати свою присутність на ринку та розширювати абонентську базу.

2.2 Аналіз динаміки фінансового стану та результатів господарської діяльності ПрАТ «ВФ Україна» до та після початку повномасштабного вторгнення

З метою оцінки впливу воєнних дій на фінансові результати та загалом господарську діяльність ПрАТ «ВФ Україна», а також визначення ступеню забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями проведемо аналіз фінансового стану. З наявних даних річної фінансової звітності ПрАТ «ВФ Україна» (додатки В, Г), першим кроком оцінимо структуру та динаміку джерел формування і напрямів

використання фінансових ресурсів. Результати розрахунків наведено в додатках Д, Е.

Аналізуючи активи ПрАТ «ВФ Україна», передусім слід відзначити зменшення валюти балансу в кінці 2023 р. на -2,898,891 тис. грн або 7,94% у порівнянні з 2021 р., що свідчить про скорочення масштабів діяльності підприємства. В структурі активів балансу ПрАТ «ВФ Україна» в 2023 р. найбільшу частку займали необоротні активи, вони складала – 66,17%, збільшившись на 9,94% за досліджуваний період. Оборотні активи становили 33,83% (рис. 2.2). В цілому, структуру активів можна охарактеризувати як «важку», оскільки у ній переважають необоротні активи, при цьому слід відзначити переважання частки оборотних активів у 2022 р., що стало відповіддю на значні виклики, спричинені воєнними діями.

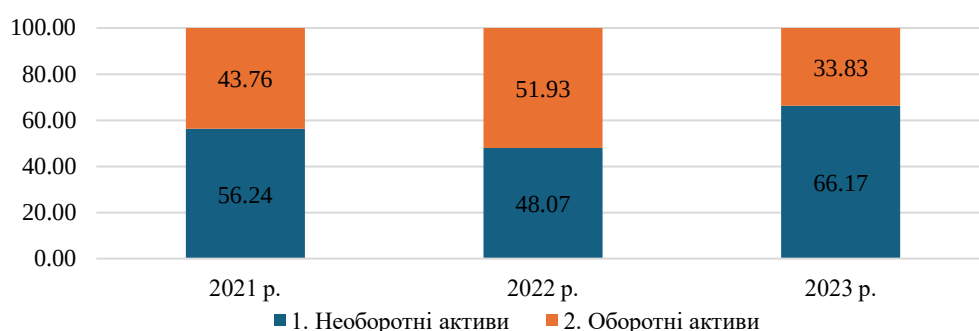


Рисунок 2.2 — Структура активів ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2023 рр.,%

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

У результаті аналізу основних статей балансу спостерігається збільшення величини необоротних активів на 1,708,493 тис. грн або 8,32% та зменшення оборотних активів підприємства на 4,607,384 тис. грн або 28,84% в 2023 році порівняно з 2021 р (рис 2.3). Загалом збільшення активів свідчить про розширення виробничої діяльності підприємства. Варто також відзначити відставання темпу приросту оборотних активів над необоротним, що не є ознакою «позитивного» балансу.

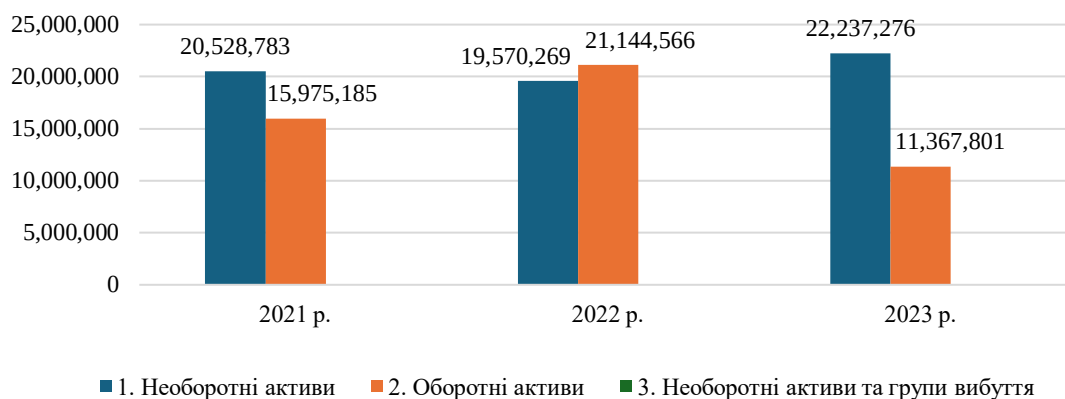


Рисунок 2.3 — Динаміка зміни вартості активів ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

В групі необоротних активів важливе значення мають основні засоби. Протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивна тенденція зростання вартості основних засобів. Так, станом на 2023 рік вартість основних засобів підприємства становила 14,498,892 тис. грн., що на 2,080,101 тис. грн або 16,75% більше за показник 2021 року. Це говорить про те, що кошти не вибувають внаслідок продажу чи зносу. Основні засоби відіграють ключову роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Вони використовуються у виробничому процесі протягом тривалого часу, обслуговуючи багато виробничих циклів. Поступово зношуючись, основні засоби частинами переносять свою вартість на виготовлену продукцію, зберігаючи при цьому свою фізичну форму [16].

Основним драйвером зменшення оборотних активів стало значне зменшення поточних фінансових інвестицій на 6,896,818 тис. грн або 58,08%. Разом з цим можна відмітити накопичення дебіторської заборгованості на 108,42 % або 1,179,175 тис. грн та зростання грошових коштів на 990,267 тис. грн. Зростання дебіторської заборгованості, з одного боку, може відображати зростаючий попит на послуги компанії, що проявляється в збільшенні обсягів реалізації товарів і послуг. З іншого боку збільшення дебіторської заборгованості може вказувати на погіршення фінансового стану клієнтів, що зумовлює затримки платежів.

Збільшення частки дебіторської заборгованості підприємства може мати як позитивні, так і негативні наслідки для його фінансового стану та операційної

діяльності. Оцінка такої зміни вимагає розуміння причин, що спричинили зростання дебіторської заборгованості, та аналізу її потенційного впливу на ліквідність, прибутковість та фінансову стійкість підприємства. Серед можливих негативних наслідків зростання обсягу дебіторської заборгованості може бути:

- зменшення ліквідності підприємства, оскільки кошти, які могли б бути використані для поточної діяльності або інвестицій, залишаються заблокованими у формі дебіторської заборгованості;
- підвищення ризику неповернення коштів, в умовах економічної нестабільності, що може негативно вплинути на фінансовий стан підприємства;
- можливе виникнення додаткових витрат на адміністрування та стягнення дебіторської заборгованості, включаючи юридичні витрати [17].

З 2022 року для захисту від ризиків вітчизняні підприємства були змушені мобілізувати грошові кошти та їх еквіваленти, як найбільш ліквідну частину оборотних активів. Збільшення грошових коштів та їх еквівалентів ПрАТ «ВФ Україна» може свідчити про впровадження заходів, пов'язаних з адаптацією до воєнних умов, необхідність забезпечити безпеку персоналу, а також можливе збільшення інвестицій у розвиток мережі та інфраструктури.

Підсумовуючи результати проведеного аналізу, можна відзначити наступне:

- «важка» структура активів із переважанням необоротних активів може вказувати на значні інвестиції в основний капітал, що є основою для довгострокового розвитку;
- більш низькі темпи росту оборотних активів порівняно з необоротними активами свідчать про зменшення ліквідності та оперативної ефективності компанії;
- накопичення дебіторської заборгованості може збільшити ризики ліквідності, тому вимагає особливої уваги та потребує вдосконалення політики управління дебіторською заборгованістю.

В структурі пасивів балансу ПрАТ «ВФ Україна» в 2023 р. найбільшу частку займали довгострокові зобов'язання, а саме становив 54,52%, збільшившись на 11,99% за досліджуваний період (рис. 2.4).

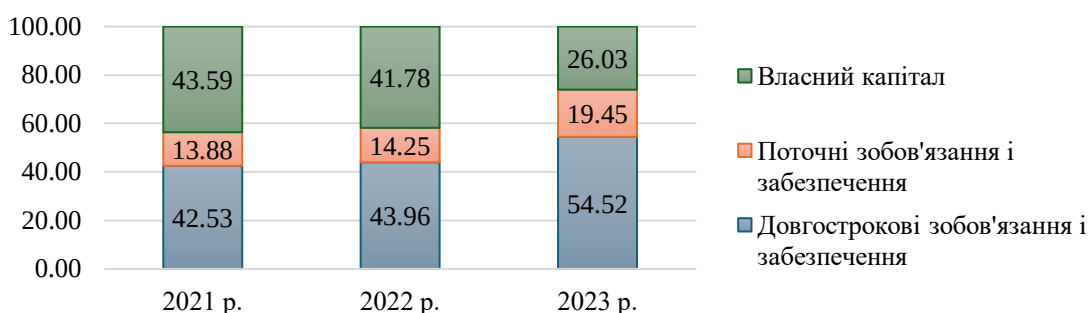


Рисунок 2.4 — Структура пасивів ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2023 рр.,%

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

Поточні зобов'язання та забезпечення становили у 2023 р. 19,45%, а власний капітал 26,03%, зменшившись на 17,55%. Зменшення частки власного капіталу свідчить про зменшення рівня фінансової незалежності підприємства і погіршення його резервного позикового потенціалу, тобто здатності підприємства залучати позикові кошти на вигідніших умовах.

Подібна структура пасивів означає, що компанія має не достатньо власних ресурсів для свого розвитку та більше залежить від зовнішнього фінансування, що підвищує фінансові ризики. Разом з цим слід відзначити, що переважання довгострокових джерел у загальній структурі є позитивним фактором.

Зміни у власному капіталі підприємства відображають його фінансовий стан. Власний капітал є одним із ключових фінансових показників, оскільки забезпечує кредитоспроможність, довгострокове фінансування, самостійність, фінансування ризиків та інші функції [18]. Аналіз отриманих даних свідчить про тенденцію до зменшення власного капіталу компанії протягом досліджуваного періоду. Так, у 2023 році власний капітал компанії зменшився на 7,164,884 тис. грн або на 45,03 % порівняно з 2021 р., що досить суттєво (рис. 2.5). Це відбулося, насамперед, за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку.

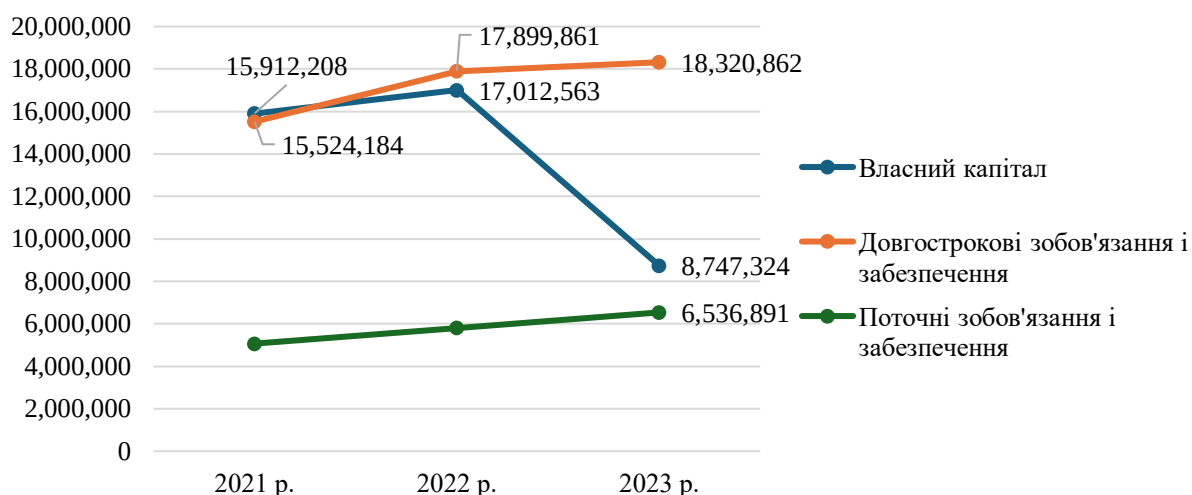


Рисунок 2.5 — Динаміка зміни вартості пасивів ПрАТ «ВФ Україна» за 2023-2021 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

Поточні зобов'язання і забезпечення збільшилися за досліджуваний період на 1,469,315 тис. грн або 28,99%, а довгострокові на 2,796,678 тис. грн або 18,01%. Збільшення кредиторської заборгованості є негативним для економічної стійкості господарюючих суб'єктів, адже це автоматично впливає на погіршення значень основних індикаторів фінансової стійкості, що є складовою економічної [19].

Підсумовуючи результати проведеного аналізу, можна відзначити наступне:

- власний капітал підприємства значно менше за позиковий і темпи його росту нижчі, ніж темпи росту позикового капіталу, що підкреслює фінансову залежність та є загрозою для стабільності компанії. Така ситуація збільшує фінансові ризики та погіршує інвестиційну привабливість ПрАТ «ВФ Україна»;
- відбулося збільшення кредиторської заборгованості, що є негативним для економічної стійкості ПрАТ «ВФ Україна».

Наступним кроком, проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства, що передбачає оцінку його здатності витримувати короткострокові та довгострокові фінансові потрясіння, виконувати свої зобов'язання перед кредиторами, а також забезпечувати стійкий розвиток у майбутньому (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 — Коефіцієнти фінансової стійкості ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2023 рр..

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	$\Delta_{23/21}$
1. Коефіцієнт автономії	0,44	0,42	0,26	-0,18
2. Коефіцієнт фінансової залежності	2,29	2,39	3,84	1,55
3. Коефіцієнт фінансового ризику	1,29	1,39	2,84	1,55
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,29	-0,15	-1,54	-1,25
5. Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,76	0,91	0,82	0,07
6. Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,49	0,51	0,68	0,183
7. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,51	0,49	0,32	-0,183

Джерело: Побудовано автором на основі даних річної фінансової звітності ПрАТ «ВФ Україна»

Аналізуючи показники фінансової стійкості, можна відзначити зменшення можливостей компанії профінансувати активи за рахунок власного капіталу, на що вказує коефіцієнт автономії. На кінець 2023 року компанія може профінансувати 26% активів за рахунок власного капіталу, що на 18% менше за 2021 рік. Зменшення значення даного показника сигналізує про збільшення рівня ризиків і зменшення стійкості компанії в середньостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової залежності збільшився на 1,55 за аналізований період та становив 3,84, що є поза межами нормативних значень (<2). Це свідчить про існуючу залежність компанії від позикових коштів при цьому з більшим проявом.

Збільшення коефіцієнта фінансового ризику з 1,29 у 2021 році до 2,84 у 2023 році свідчить про збільшення фінансового ризику та зменшення здатності компанії виконувати свої зобов'язання перед кредиторами. Разом з цим не відповідність нормативному значення по даному показнику вимагає продовження роботи в цьому напрямку.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має негативне значення впродовж аналізованого періоду і свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості. Варто відзначити, що спостерігається негативна тенденція до зменшення даного коефіцієнта, в 2023 р. він досяг найменшого значення - 1,54.

Зміна коефіцієнту структури покриття довгострокових вкладень свідчить про коливання у структурі фінансування довгострокових інвестицій, проте збільшення у 2023 році може вказувати на зміну інвестиційної стратегії та збільшення обсягу довгострокових інвестицій.

Збільшення коефіцієнту довгострокового залучення коштів з 0,49 у 2021 році до 0,68 у 2023 році вказує на збільшення частки довгострокових зобов'язань у загальній структурі фінансування підприємства. Це може відображати зусилля компанії щодо переорієнтації на більш стабільні джерела фінансування.

Зменшення коефіцієнту фінансової незалежності капіталізованих джерел з 0,51 у 2021 році до 0,32 у 2023 році демонструє погіршення фінансової незалежності підприємства. Нижчий рівень цього показника свідчить про зменшення частки власного капіталу у загальній структурі капіталу, що є негативною тенденцією з точки зору фінансових ризиків та залежності від позик.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості за період з 2021 по 2023 рік вказує на загальне погіршення фінансової стійкості ПрАТ «ВФ Україна». Зменшення коефіцієнта автономії та коефіцієнта фінансової незалежності капіталізованих джерел, а також збільшення коефіцієнтів фінансової залежності та фінансового ризику свідчать про збільшення залежності від зовнішнього фінансування та зменшення стабільності компанії.

Необхідно продовжувати моніторинг показників фінансової стійкості для забезпечення гнучкості та адаптації до змінних ринкових умов. Зміцнення фінансової стійкості підприємства сприятиме не лише збільшенню його конкурентоспроможності, але й зменшенню вразливості перед потенційними

економічними коливаннями та фінансовими кризами. Це дозволить компанії використовувати нові можливості для інвестицій та розширення діяльності, закріплюючи її позиції як надійного та стабільного гравця на ринку.

З метою визначення ступеню забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності, а також своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями проведемо аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 — Аналіз ліквідності та платоспроможності ПрАТ «ВФ Україна» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			$\Delta 2023/2021$
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,15	3,64	1,74	-1,41
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,12	3,62	1,71	-1,41
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,54	0,88	0,57	0,03

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає здатність компанії покрити короткострокові зобов'язання за допомогою найбільш ліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився відносно стабільним протягом досліджуваного періоду - 0,54 у 2021 р. та 0,57 у 2023 р, що вказує на збереження рівня грошових резервів для термінових розрахунків. При цьому варто відмітити значне збільшення даного показника у 2022 р., що відображає вплив війни на діяльність компанії.

Коефіцієнту швидкої ліквідності зменшився протягом досліджуваного періоду на 0,41, що, вказує на зменшення обсягу ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Показник поточної ліквідності визначає здатність компанії покрити свої короткострокові зобов'язання за допомогою своїх поточних активів. Зменшення коефіцієнта з 3,15 у 2021 році до 1,74 у 2023 році свідчить про зниження ліквідності компанії. Тим не менш показник відповідає нормативним значенням (1-3), що

свідчить про задовільний стан платоспроможності, адже оборотних активів достатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Це веде до підвищення довіри до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів.

Загалом наявні показники ліквідності свідчать про стійкість підприємства до можливих непередбачуваних ситуацій в майбутньому і про низьку ймовірність виникнення труднощів з виплатою заборгованості при настанні сильної необхідності, однак аналіз показує певне зменшення загальної ліквідності компанії. Ефективне управління ліквідністю в майбутньому покликане сприяти генеруванню прибутковості бізнесу та зміцненню фінансового стану підприємства на ринку.

Наступним кроком проведемо аналіз ділової активності ПрАТ «ВФ Україна», який дозволяє оцінити ефективність його господарської діяльності, виявити потенціал для зростання та ідентифікувати можливі проблемні зони[20]. Для цього обчислимо коефіцієнти ділової активності та періоди оборотності економічних та фінансових ресурсів ПрАТ «ВФ Україна». У табл. 2.4 наведено розрахунок коефіцієнтів оборотності фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.4 — Коефіцієнти оборотності економічних та фінансових ресурсів ПрАТ «ВФ Україна» у 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	$\Delta_{23/21}$
1. Коефіцієнт оборотності активів	0,54	0,51	0,58	0,04
2. Коефіцієнт оборотності основних фондів	1,63	1,60	1,61	-0,01
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,25	1,07	1,33	0,08
4. Коефіцієнт оборотності запасів	124,60	125,26	124,00	-0,60

Продовження таблиці 2.4

5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	20,39	10,42	8,67	-11,72
6. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,28	1,20	1,68	0,40
7. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,23	8,81	9,09	-0,14

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

У табл. 2.5 представлено періоди оборотності фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.5 —Періоди оборотності економічних та фінансових ресурсів ПрАТ «ВФ Україна» у 2021– 2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Δ23/21
1. Період оборотності активів	664	701	619	-45
2. Період оборотності основних фондів	221	224	223	2
3. Період оборотності оборотних активів	288	337	271	-17
4. Період оборотності запасів	3	3	3	0
5. Період оборотності дебіторської заборгованості	18	35	42	24
6. Період оборотності власного капіталу	281	299	215	-67
7. Період обороту кредиторської заборгованості	39	41	40	1

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

За результатами аналізу показників ділової активності, спостерігається позитивна динаміка збільшення коефіцієнта оборотності активів. В 2023 році він склав 0,58, що на 0,04 більше за 2021 рік, що свідчить про збільшення ефективності використання загальних активів компанії у генерації доходу. Період оборотності

активів зменшився на 45 днів та становив 619 днів, що свідчить про пришвидшення процесу перетворення загальних активів компанії в доходи. Це може вказувати на підвищення загальної ефективності бізнесу.

Зниження коефіцієнта оборотності основних фондів з 1,63 до 1,61 свідчить про зниження ефективності використання основних фондів. Період оборотності основних фондів збільшився на 2 днів, що вказує на подовження циклу використання основних фондів для генерації доходу.

Збільшення коефіцієнта оборотності оборотних активів з 1,25 до 1,33 є індикатором покращення управління оборотними активами. Період оборотності оборотних активів в результаті зменшився на 17 днів з 288 до 271 днів.

Коефіцієнт оборотності запасів протягом досліджуваного періоду залишався майже незмінним, що вказує на стабільність в управлінні запасами. Період оборотності запасів становив 3 дні.

Зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості свідчить про сповільнення швидкості погашення дебіторської заборгованості, що може бути ознакою погіршення платоспроможності покупців або недоліків у кредитній політиці компанії. Період оборотності дебіторської заборгованості збільшився з 18 до 42 днів, що свідчить про уповільнення процесу отримання платежів від дебіторів та може негативно впливати на грошові потоки компанії.

Збільшення коефіцієнта оборотності власного капіталу свідчить про підвищення ефективності використання власного капіталу в генерації доходу. Період оборотності власного капіталу зменшився на 67 днів, що підкреслює збільшення рентабельності власного капіталу.

Період обороту кредиторської заборгованості збільшився на 1 день, що свідчить про уповільнення погашення зобов'язань перед кредиторами. Це може вказувати на незначне погіршення управління грошовими потоками компанії, яка використовує кредиторську заборгованість як додаткове джерело фінансування. Також це може свідчити про потенційні ризики у відносинах з постачальниками через затримки у платежах.

З аналізу показників ділової активності ПрАТ «ВФ Україна» можна зробити висновок, що за період з 2021 по 2023 рік відбулися змішані тенденції в ефективності використання ресурсів підприємства. Ці зміни вимагають уваги зі сторони менеджменту ПрАТ «ВФ Україна» для розробки заходів щодо виправлення причин виникнення негативних тенденцій. Особливу увагу слід звернути на управління дебіторською заборгованістю та оптимізацію використання основних засобів. Також важливо забезпечити збалансованість між швидкістю погашення зобов'язань та потребами компанії в оборотних коштах, щоб підтримувати оптимальний рівень ліквідності та фінансової стабільності. Існує необхідність в подальшому вдосконаленні управлінських практик з метою збільшення ефективності використання економічних та фінансових ресурсів. Компанії необхідно продовжувати може моніторинг ключових показників ділової активності та адаптувати свою стратегію управління активами та зобов'язаннями з метою підтримання ефективності операцій та фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

Інтегральний показник фінансового стану компанії відображає загальну оцінку фінансового здоров'я організації, враховуючи різні аспекти її фінансової діяльності, такі як ліквідність, рентабельність, ефективність та стабільність. Проведемо інтегральну оцінку фінансового стану ПрАТ «ВФ Україна» згідно однієї з чинних офіційних методик фінансової діагностики [22].

Першим кроком проведемо розрахунок фінансових коефіцієнтів, що використовуються для визначення інтегрального показника фінансового стану ПрАТ «ВФ Україна» (табл. 2.6)

Таблиця 2.6— Розрахунок фінансових коефіцієнтів, що використовуються для визначення інтегрального показника фінансового стану ПрАТ «ВФ Україна»

Фінансовий коефіцієнт	2021 р.	2022 р.	2023 р.	$\Delta_{23/21}$
1. К1 – коефіцієнт покриття (ліквідність третього ступеня)	3,15	3,64	1,74	-1,41

Продовження таблиці 2.6

2. К2 – проміжний коефіцієнт покриття	3,09	3,59	1,68	-1,42
3. К3 – коефіцієнт фінансової незалежності	0,44	0,42	0,26	-0,18
4. К4 – коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,78	0,87	0,39	-0,38
5. К5 – коефіцієнт рентабельності власного капіталу	490,16	140,76	647,64	157,48
6. К6 – коефіцієнт рентабельності продажів за фінансовими результатами від операційної діяльності (EBIT)	0,29	0,33	0,38	0,09
7. К7 – коефіцієнт рентабельності операційної діяльності за EBITDA	0,54	0,52	0,56	0,02
8. К8 – коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком	0,10	0,03	0,14	0,03
9. К9 – коефіцієнт оборотності оборотних активів	10,07	5,31	5,14	-4,93
10. К10 – коефіцієнт оборотності позичкового капіталу за фінансовими результатами перед оподаткуванням, фінансовими витратами та нарахуванням амортизації	0,56	0,30	0,49	-0,07

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

Модель розрахунку інтегрального показника фінансового стану ПрАТ «ВФ Україна» має такий вигляд:

$$Z=0,03 \times K1 + 0,9 \times K3 + 0,01 \times K4 + 0,002 \times K5 + 0,15 \times K6 + 0,5 \times K7 + 2,9 \times K8 - 0,05 \quad (2.1)$$

В таблиці 2.7 наведено результати проведеного розрахунку інтегрального показника фінансового стану ПрАТ «ВФ Україна».

Таблиця 2.7 — Інтегральний показник фінансового стану ПрАТ «ВФ Україна»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	$\Delta_{23/21}$
Інтегральний показник фінансового стану	2,04	1,12	2,27	0,23

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

Відповідно до отриманих значень, можна зробити висновок, що ПрАТ «ВФ Україна» протягом всього досліджуваного періоду має першокласний фінансовий стан, що характеризується високим рівнем спроможності виконувати зобов'язання та найменшою ймовірністю дефолту (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 — Інтерпретація значень інтегрального показника фінансового стану бенефіціара (великі та середні підприємства)

Види економічної діяльності	Класи за рівнем фінансового стану позичальника				
	клас 1	клас 2	клас 3	клас 4	клас 5
Інформація та телекомунікації	>+ 0,7	від + 0,69 до + 0,09	від + 0,08 до - 0,55	від - 0,56 до - 3,2	< - 3,3

Джерело: побудовано автором за даними [22]

Інтегральний показник фінансового стану ПрАТ «ВФ Україна» значно просів у 2022 р., однак за результатами 2023 р. перевищив значення досягнуті в 2021 р. на 0,23. Динаміка інтегрального показника фінансового стану вказує на здатність компанії адаптуватися до змінних умов ринку та ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами навіть у важких умовах.

Проведемо розрахунок динаміки фінансового результату ПрАТ «ВФ Україна». Результати представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 — Фінансові результати ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік, тис. грн.	2022 рік, тис. грн.	т.п. %	2023 рік, тис. грн.	т.п. %	т.п. 23/21, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	20 144 755	19 824 428	-1,59	21 610 372	9,01	7,28
2. Валовий прибуток	10 966 726	11 463 518	4,53	12 891 034	12,45	17,55
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	5 920 486	6 516 208	10,06	8 218 795	26,13	38,82
4. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	4 787 135	1 440 750	-69,90	5 932 585	311,77	23,93
5. Чистий прибуток	3 831 547	1 100 355	-71,28	5 072 941	361,03	32,40
6. Собівартість	9 178 029	8 360 910	-8,90	8 719 338	4,29	-5,00

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

За результатами отриманих розрахунків впродовж аналізованого періоду спостерігається позитивна тенденція збільшення виручки на підприємстві. В 2023 році обсяг виручки склав 21,610,372 тис. грн., що на 7,28% більше за показник 2021 року. При цьому зменшилася собівартість на 5%. Загалом чистий прибуток на підприємстві з 2021 року збільшився на 32,4% і становив 5,072,941 тис. грн (рис. 2.6).

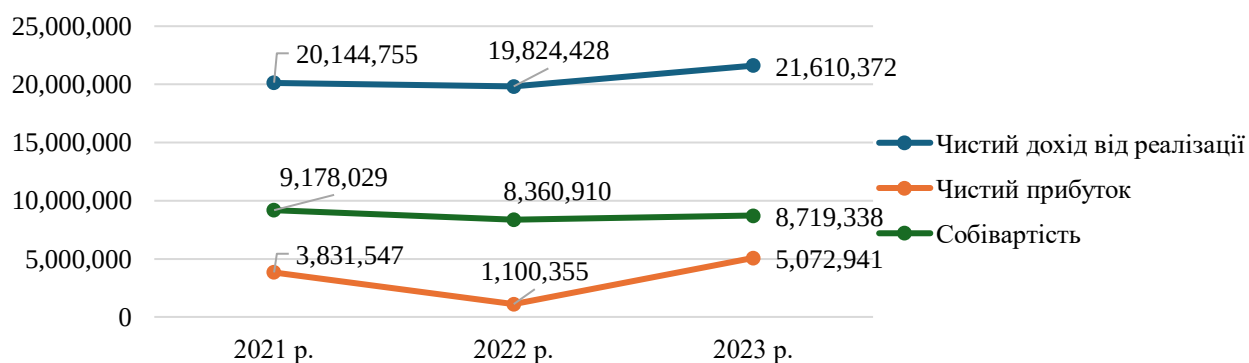


Рисунок. 2.6 — Динаміки зміни показників фінансового результату ПрАТ «ВФ Україна» 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

Аналіз рентабельності підприємства є ключовим аспектом фінансового аналізу, який дозволяє оцінити його здатність генерувати прибуток від використання наявних ресурсів[23]. Підвищення рентабельності ПрАТ «ВФ Україна» є необхідним компонентом не тільки його подальшого успішного розвитку, а й можливості існування, свого роду гарантія від банкрутства. Результати розрахунку показників рентабельності ПрАТ «ВФ Україна» наведено в табл.2.10.

Таблиця 2.10 — Показники рентабельності ПрАТ «ВФ Україна» у 2021 – 2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	$\Delta_{23/21}$
1. Коефіцієнт рентабельності майна (капіталу)	0,10	0,028	0,14	0,03
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,24	0,067	0,39	0,15
3. Коефіцієнт рентабельності продаж	0,54	0,58	0,60	0,05
4. Коефіцієнт валової рентабельності основної діяльності	1,19	1,37	1,48	0,28
5. Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	0,64	0,70	0,92	0,29
6. Коефіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції	0,19	0,07	0,27	0,08
7. Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	0,18	0,055	0,24	0,06
8. Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	0,24	0,0593	0,31	0,07

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

Впродовж аналізованого періоду помічається позитивна динаміка збільшення ефективності ПрАТ «ВФ Україна» по всім показникам рентабельності (рис. 2.7).

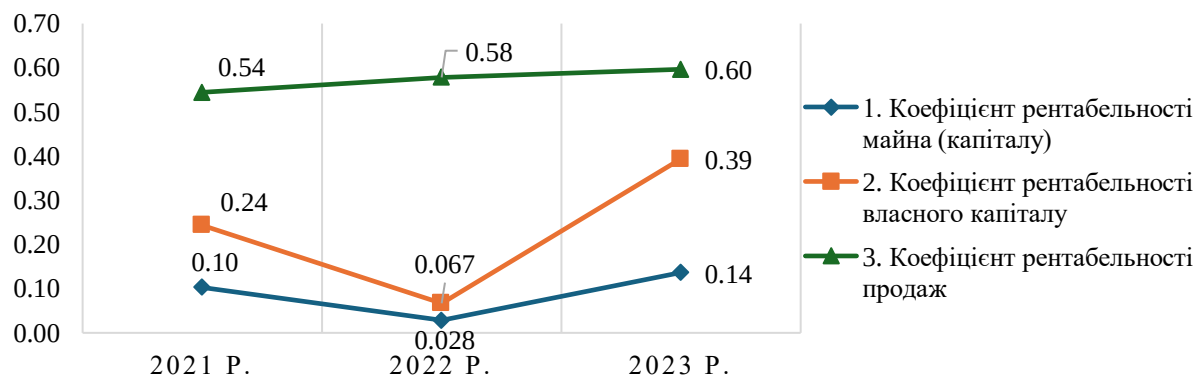


Рисунок 2.7 — Динаміка основних показників рентабельності ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

Коефіцієнт рентабельності майна (капіталу) за досліджуваний період збільшився з 0,1 до 0,14, що свідчить про збільшення ефективності використання всього майна компанії для генерації прибутку та вказує на підвищення загальної прибутковості бізнесу. Збільшення коефіцієнту рентабельності власного капіталу з 0,24 до 0,39 вказує на збільшення ефективності використання власного капіталу. Збільшення коефіцієнта рентабельності необоротних активів свідчить про збільшення прибутковості довгострокових активів, що може вказувати на достатню ефективність інвестицій. Коефіцієнт рентабельності оборотних активів збільшився на 0,07 та становив 0,31, що вказує на покращення використання оборотних активів для генерації доходу.

Збільшення коефіцієнту рентабельності продаж з 0,54 до 0,6 вказує на підвищення прибутковості продажів. Зростання коефіцієнту валової рентабельності основної діяльності з 1,19 до 1,48 показує, що частка валового прибутку в структурі доходів від основної діяльності збільшилася, що може свідчити про зменшення собівартості та збільшення цінової конкурентоспроможності. Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності зріс на 0,29 та становив 0,92, що є свідченням збільшення ефективності операційної діяльності.

Отже, за результатами проведеного аналізу, можна зробити висновки про високу професійну кваліфікацію менеджменту підприємства, що відображають зростаючі показники рентабельності. Очевидно, що основною причиною зменшення ефективності ПрАТ «ВФ Україна» у 2022 р. послужили зовнішні фактори, триваюча війна, зниження ділової активності в цілому в країні, інфляція та нестабільний валютний курс. Незважаючи на це компанія зуміла адаптуватися до змін та налагодити операційну діяльність, при цьому досягнувши навіть збільшення прибутковості. Менеджменту ПрАТ «ВФ Україна» з однієї сторони найближчим часом насамперед важливо зберегти досягнутий рівень ефективності, а з іншої необхідно зосередити увагу на пошуку резервів та шляхів покращення

господарської діяльності, налагодження фінансової стабільності та зменшенні фінансового ризику підприємства.

2.3 Оцінка збитків підприємства внаслідок військових дій

Повномасштабне вторгнення рф в Україну, що почалося в лютому 2022 року, суттєво вплинуло на всі сфери життєдіяльності та економіки України. Не виключенням став і телекомунікаційний сектор. ПрАТ «ВФ Україна», як один із провідних операторів мобільного зв'язку, зазнало значних збитків внаслідок військових дій. Для розуміння масштабів втрат та планування відновлювальних заходів проведемо оцінку збитків ПрАТ «ВФ Україна» у результаті військової агресії рф.

Передусім, варто розглянути, як війна відобразилась на кількості клієнтської бази компанії. Внаслідок активних бойових дій та відсутності доступу до мереж мобільного зв'язку на тимчасово окупованих територіях і в зонах ведення бойових операцій, ПрАТ «ВФ Україна» зазнало найбільших втрат абонентської бази серед українських операторів мобільного зв'язку. З початком військової агресії рф компанія втратила 3,5 млн абонентів, що становить 18%. Станом на кінець 2022 року клієнтська база «ВФ Україна» нараховувала 15 млн активних абонентів, що значно менше порівняно з показниками, які спостерігалися до початку широкомасштабного вторгнення (рис. 2.8).

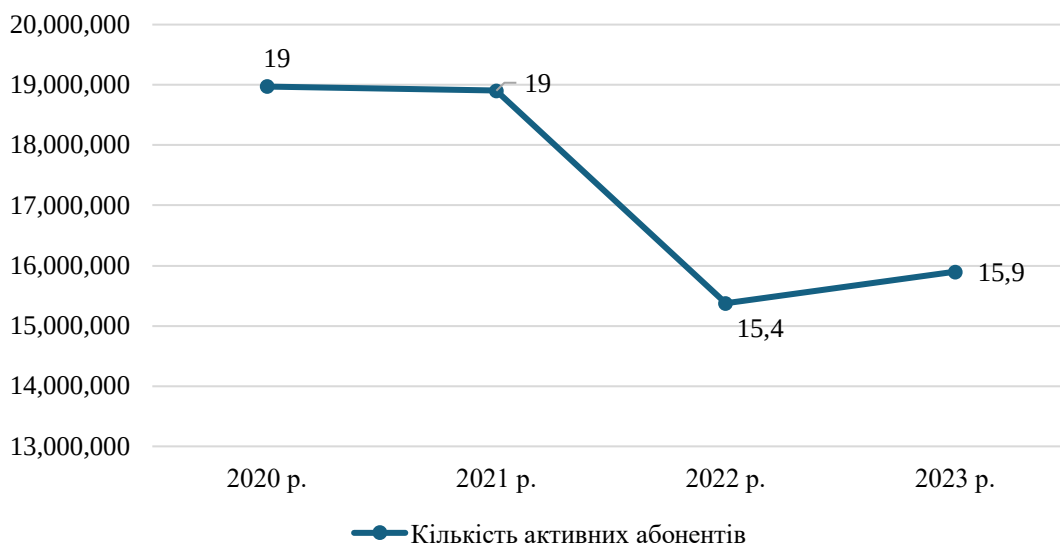


Рисунок 2.8 — Динаміка зміни кількості активних абонентів ПрАТ «ВФ Україна» за 2020-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

Такі істотні втрати користувачів стали наслідком вимушеного припинення діяльності оператора на значних територіях України, де ведуться активні бойові дії та які перебувають під тимчасовою окупацією. Крім того скорочення абонентської бази ПрАТ «ВФ Україна» також спричинене масовою вимушеною евакуацією громадян за кордон. Залишаючи зони активних бойових дій, чимало українців були змушені покинути місця свого постійного проживання та виїхати за межі країни у пошуках безпечних регіонів. Опинившись за кордоном, біженці, найімовірніше, змушені були переходити на обслуговування місцевих телекомунікаційних компаній для забезпечення стабільного зв'язку.

Тривала евакуація мільйонів українців за межі держави разом із припиненням діяльності операторів на окупованих територіях і в зонах бойових дій стали визначальними факторами, що зумовили стрімке зменшення кількості активних користувачів телекомунікаційних послуг вітчизняних компаній у 2022 році. Повернення втраченої клієнтської бази може відбутися лише після завершення активної фази воєнного конфлікту, коли евакуйовані громадяни зможуть безпечно повернутися на батьківщину та відновити користування послугами українських операторів зв'язку. Відновлення абонентської бази ПрАТ «ВФ Україна» до

довоєнного рівня залежатиме від швидкості деокупації українських територій та відбудови телекомунікаційної інфраструктури в постраждалих районах після завершення активної фази бойових дій.

Зниження доходів компанії у перший рік після початку війни насамперед пов'язано зі зменшенням кількості користувачів мобільного зв'язку. Більшість користувачів мобільного зв'язку на сході та півдні країни користувались саме послугами ПрАТ «ВФ Україна». За даними Державної служби статистики України та корпоративної звітності підприємств, було проаналізовано положення ПрАТ «ВФ Україна» на ринку безпроводового електрозв'язку (додаток 3).

В 2022 році компанія займала 30,43% всього ринку, при цьому за досліджуваний період помічається негативна динаміка зменшення ринкової частки ПрАТ «ВФ Україна» (рис. 2.9). З початком війни компанія втратила 2,42% частки на ринку.

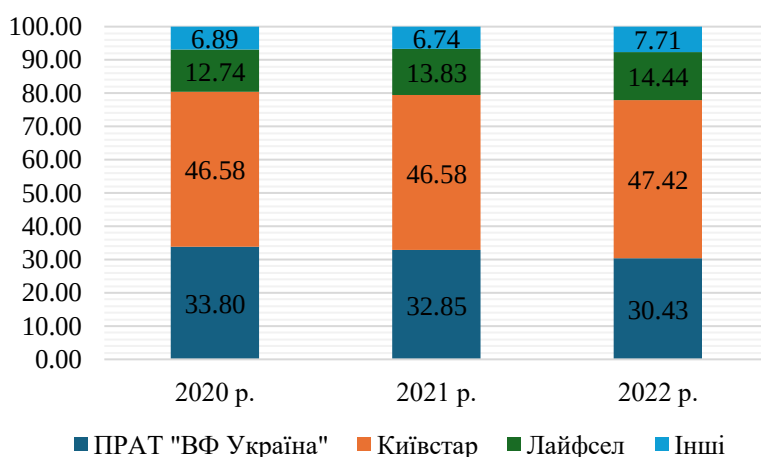


Рисунок 2.9 – Динаміки зміни частка ринку безпроводового електрозв'язку, %

Джерело: побудовано автором за даними [15,24-26]

Досліджуючи вплив війни на діяльність ПрАТ «ВФ Україна» слід звернути увагу на динаміку операційних витрат підприємства. З початком війни операційні витрати компанії збільшилися на 895,969 тис. грн та становили у 2022 р. 1,004,402 тис. грн (рис. 2.10).



Рисунок 2.10 — Динаміка зміни операційних витрат ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

Значне зростання операційних витрат у 2022 р. обумовлене кількома основними факторами:

- військові дії спричинили пошкодження значної частини телекомунікаційної інфраструктури компанії, що вимагало великих витрат на її відновлення та модернізацію;
- компанія була змушена інвестувати в мобільні генератори, щоб підтримувати роботу мережі під час відключення електроенергії. Зокрема, було закуплено 414 мобільних генераторів;
- в умовах війни зросли витрати на логістичні операції, забезпечення безпеки персоналу та підтримку їх роботи в умовах бойових дій;
- значна кількість абонентів перебувала за кордоном, але продовжувала користуватися послугами ПрАТ «ВФ Україна». Це також збільшило операційні витрати компанії на роумінг та підтримку зв'язку.

ПрАТ «ВФ Україна» було визначено активи та зобов'язання, які опинилися на неконтрольованих Україною територіях. У наведеній нижчі таблиці 2.11 розкриваються збитки та доходи, пов'язані з активами компанії, розташованими на неконтрольованих територіях, або зобов'язаннями, які виникли на цих територіях. Також відображено прямі збитки від пошкодження чи знищення активів на

контрольованих Україною територіях, а також зменшення корисності дебіторської заборгованості від контрагентів з країн-агресорів або списання кредиторської заборгованості перед ними. Через відсутність можливості контролювати та отримувати економічні вигоди від використання активів, розташованих на неконтрольованих територіях ці активи були повністю знецінені. Частина раніше визнаного знецінення була сторнована після звільнення окупованих територій Харківської та Херсонської областей. Однак зазначені операції відбуваються поза межами контролю через об'єктивні обставини війни та окупації частини українських земель. Відновлення контролю над активами та відновлення їх експлуатації відбуватиметься після деокупації всіх українських земель.

Таблиця 2.11 — Збитки та доходи ПрАТ «ВФ Україна», завдані внаслідок війни, чиста сума, млн. грн

Показник	2022 рік	2023 рік
Нарахована електроенергія на неконтрольованій території	-	121
Збиток від знецінення основних засобів на неконтрольованих територіях (Примітка 13)	831	34
Зміни в оцінках резерву на виведення активів з експлуатації та відновлення (Примітка 23)	-45	1
Відновлення знецінених основних засобів (Примітка 13)	-169	-44
Оціночний резерв та фактичне вибуття пошкоджених або знищених основних засобів	80	-6
Переоцінка/модифікація за орендою (Примітка 15)	-51	-2
Очікувані кредитні збитки за дебіторською заборгованістю країн-агресорів та авансами виданими	53	-1
Збиток від знецінення запасів	14	-
Списання кредиторської заборгованості перед країнами-агресорами	-42	-
Інше	-	3
Всього збитків, завданих внаслідок війни, чиста сума	671	106

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

Загальна сума збитків ПрАТ «ВФ Україна», завданих внаслідок війни становила 777 млн. грн. При цьому, реальні економічні збитки через російське

вторгнення вважаються значно вищими, ніж облікові збитки, визнані відповідно до стандартів бухгалтерського обліку МСФЗ. На сьогоднішній день ПрАТ «ВФ Україна» не може повністю оцінити усіх збитків, завданих її постраждалій мережі та інфраструктурі активів на територіях України, які перебувають під інтенсивними бойовими діями або тимчасовою окупацією, її персоналу та часу й витрат, необхідних для ремонту [15].

Основні витрати, які понесло ПрАТ «ВФ Україна» у зв'язку з війною, спричинені аварійними роботами на мережі та роботами з її відновлення, допомогою країні й клієнтам, міграцією клієнтів за кордон. Компанія спрямувала чималі ресурси на підтримку доступності зв'язку в умовах знеструмлення: закуплено 414 мобільних генераторів, інженери замінили 24,712 акумуляторних батарей та витратили 519 тонн дизпалива, щоб згенерувати енергію для функціонування мережі під час відключень електрики. Завдяки цьому на поточний стан 88% мережі працює в штатному режимі.

Аварійно-відновлювальні роботи стали основним завданням ПрАТ «ВФ Україна». У мирний час вони становили лише 2% звичайного обсягу робіт, тепер же сягають 95%. Протягом 2022 року інженери компанії здійснили понад 1500 аварійних виїздів та відновили понад 2600 км оптоволокна. При цьому у 550 населених пунктах мережу фактично довелося будувати заново. Ще одним викликом став дефіцит електроенергії через блекаути. Оскільки майже все телекомунікаційне обладнання, крім оптоволокна, потребує живлення, відсутність електрики критично впливає на роботу мережі. Тому компанія вживає різні заходи для підтримки зв'язку попри тривалі відключення. Базові станції оснащені резервними акумуляторами. ПрАТ «ВФ Україна» спрямовує значні кошти на закупівлю додаткового обладнання, дизель-генераторів, нових акумуляторних батарей.

За оцінками експертів та на основі публічної інформації, в таблиці 2.12 було систематизовано та розмежовано загальні збитки ПрАТ «ВФ Україна» на прямі та непрямі внаслідок військових дій. Варто зазначити, що точну оцінку збитків можна отримати лише після завершення військових дій та проведення детального аудиту.

Таблиця 2.12 — Характеристика збитків ПрАТ «ВФ Україна», завданих війною

Показник	Опис
ПРЯМІ ЗБИТКИ	
Пошкодження та знищення інфраструктури	Військові дії призвели до руйнування базових станцій, антенно-фідерних систем, комутаційних центрів та іншого мережевого обладнання. Пошкодження або повне знищення цих об'єктів спричинило значні фінансові втрати. Бойові дії, артилерійські обстріли та мінування територій призвели до пошкодження кабельних мереж, що забезпечували зв'язок між різними регіонами країни.
Втрата абонентів	Значна частина населення переїхала за кордон або в безпечніші регіони України, що призвело до втрати абонентської бази та зменшення доходів від надання послуг зв'язку. В умовах війни багато абонентів скоротили використання платних послуг, що також негативно позначилося на доходах компанії.
НЕПРЯМІ ЗБИТКИ	
Збільшення операційних витрат	Витрати на ремонт та відновлення пошкодженої інфраструктури суттєво зросли. Це включає не тільки заміну обладнання, але й витрати на логістику, закупівлю матеріалів та оплату робітників. Підвищення витрат на забезпечення безпеки персоналу та обладнання в умовах активних бойових дій.
Втрата інвестиційних можливостей	Через нестабільну ситуацію, компанія була змушена відкласти або скасувати деякі інвестиційні проекти, що вплинуло на довгострокові плани розвитку.
Зменшення доходів	Загальне зниження доходів від надання послуг зв'язку в умовах війни вплинуло на прибутковість компанії.
Коливання валютних курсів	Війна спричинила нестабільність на валютному ринку, що також негативно вплинуло на фінансові результати підприємства.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ПрАТ «ВФ Україна» зазнало значних фінансових збитків внаслідок військових дій. Пошкодження інфраструктури, втрата абонентів, збільшення операційних витрат та зниження інвестиційних можливостей негативно вплинули на фінансовий стан компанії. Незважаючи на воєнні дії та збитки, ПрАТ

«ВФ Україна» не втратила прибутковість та продовжує працювати, поступово адаптуючись до нових умов роботи та намагаючись ефективно використовувати доступні ресурси для мінімізації впливу кризи. Для відновлення та стабілізації діяльності компанії необхідно зосередитися на продовженні відновлення пошкодженої інфраструктури, оптимізації витрат, пошуку нових джерел фінансування та розробки заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах війни.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО МІНІМІЗАЦІЇ ЗБИТКІВ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА» В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1 Розробка стратегій для мінімізації подальших збитків

У сучасних умовах війни та супутніх економічних і соціальних потрясінь важливим чинником успіху будь-якої компанії є грамотне вибудовування стратегії її сталого розвитку. Численні атака на критичну інфраструктуру, зростання операційних витрат, втрата клієнтів, нестійкий фінансовий стан та неплатоспроможність багатьох підприємств та фізичних осіб, досить високий рівень інфляції призводять до суттєвого збільшення ризиків під час ведення господарської діяльності. На сьогоднішній день, для ПрАТ «ВФ Україна» першорядне місце в управлінні має займати побудова взаємин та застосування правильної та ефективної стратегії ведення бізнесу, спрямованої на мінімізацію подальших збитків та усунення найбільших загроз від компанії, від чого заложитиме її кінцевий результат фінансово-господарської діяльності.

Для визначення перспективних шляхів розвитку ПрАТ «ВФ Україна» та формування раціональних напрямів підвищення ефективності діяльності компанії проведемо дослідження конкурентного середовища.

PEST-аналіз допомагає оцінити зовнішні фактори, що можуть впливати на діяльність ПрАТ «ВФ Україна». Він включає аналіз політичних, економічних, соціокультурних та технологічних аспектів. Розглядаючи ці фактори, можна ідентифікувати ключові напрямки для стратегічного планування та адаптації до зовнішнього середовища, що швидко змінюється, щоб забезпечити стійкий

розвиток та конкурентні переваги на ринку [29]. Результати проведеного PEST-аналіз наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 — PEST-аналіз ПрАТ «ВФ Україна»

Політичні фактори (Political)	Економічні фактори (Economic)
1. Політична нестабільність та зміни в регуляції 2. Законодавчі обмеження на використання телекомунікаційних технологій, вимоги щодо зберігання даних. 3. Відносини з Європейським Союзом та іншими міжнародними партнерами	1. Коливання валютного курсу можуть вплинути на вартість обладнання та інших імпортованих компонентів 2. Загальне економічне становище в Україні впливає на платоспроможність населення та бізнесу 3. Інфляція та економічні кризи можуть знижувати споживчий попит на дорогі тарифні плани та послуги
Соціокультурні фактори (Socio-cultural)	Технологічні фактори (Technological)
1. Зростаюча потреба в мобільному зв'язку та широкосмуговому доступу в інтернет в усіх вікових групах 2. Ставлення та сприйняття бренду населенням, які можуть бути під впливом національної реклами та корпоративної соціальної відповідальності 3. Зростаюча обізнаність про захист персональних даних серед споживачів	1. Швидкий розвиток телекомунікаційних технологій 2. Виклики пов'язані з інтеграцією нових технологій і підтримкою старих систем 3. Зростання використання мобільних додатків та сервісів, залежність від стабільної та швидкої інтернет-з'єднання

Джерело: розроблено автором

Важливою умовою успіху ПрАТ «ВФ Україна» є постійний моніторинг та аналіз зовнішнього середовища, включаючи дії конкурентів, зміни у потребах клієнтів та ринкових тенденціях. Це допоможе компанії адаптуватися до змінних умов, ідентифікувати та використовувати нові можливості, а також ефективно реагувати на загрози.

Для розробки ефективних пропозицій щодо вдосконалення господарської діяльності ПрАТ «ВФ Україна» необхідно провести дослідження, проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Аналіз зовнішнього середовища визначає вплив на стратегію організації зовнішніх чинників, саме які з них загрожують обраній стратегії. Такий аналіз показує та відображає небезпеки та

можливості та їх вплив на компанію. Аналіз внутрішнього середовища визначає сильні та слабкі сторони та те, наскільки компанія може скористатися можливостями зовнішнього середовища та мінімізувати загрози, які можуть погіршити становище у зв'язку з майбутніми проблемами, пов'язаними із зовнішніми факторами.

Для виявлення характеристики діяльності ПрАТ «ВФ Україна» було проведено SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – метод стратегічного планування, що передбачає ідентифікацію чинників внутрішнього та зовнішнього оточення. Дослідження ринкової ситуації проводиться з метою визначити, як сильні та слабкі сторони, можливості та потенційні загрози впливають на компанію. До внутрішніх факторів, якими може керувати об'єкт аналізу, належать сильні (S) та слабкі (W) сторони, тоді як до зовнішніх, на які об'єкт не має впливу, відносяться можливості (O) та загрози (T)[30]. SWOT-аналіз представлений у вигляді таблиці у додатку К.

Після формування основних факторів впливу на діяльність ПрАТ «ВФ Україна», потрібно оцінити ступень впливу кожного фактору залежно від важливості за запропонованою шкалою: висока ступінь ефекту – 5 балів; середня – 3 бали; низька – 1 бал. Далі визначаємо ймовірність настання кожного із зовнішніх факторів за шкалою: наймовірніше – 100 % (або 1); високий ступінь вірогідності – 75 % (або 0,75); середній – 50 % (або 0,5); низький – 25 % (або 0,25); дуже малий – 10 % (або 0,1) (див. додаток Л).

Далі було сформовано пояснення оцінки ступеня настання кожного із визначених факторів впливу на формування інвестиційної привабливості АПК України та представлено у додатку М.

Для визначення інтегральних оцінок, що допомагають визначити, які сильні та слабкі сторони найбільше впливають на можливості та загрози (див. додаток Л), використовується наступна формула [31]:

$$I_{ij} = k_j * p_j * a_{ij} \quad (3.1)$$

де k_j – це оцінка значимості «можливостей» та «загроз»;

p_j – це ступінь ймовірності настання «можливостей» та «загроз»;

a_{ij} – це оцінка значимості «сильних» та «слабких» сторін.

Потім було визначено сумарні значення інтегральних оцінок по горизонталі (по рядкам) та по вертикалі (по стовпцям) SWOT-матриці [31].

На основі значень інтегральних оцінок можна визначити стратегічні орієнтири. Для цього побудуємо графік вектора спрямованості (рис. 3.1), який дає чітке уявлення про те, яким чином поєднання сильних й слабких сторін ПрАТ «ВФ Україна» визначає поточний потенціал компанії.

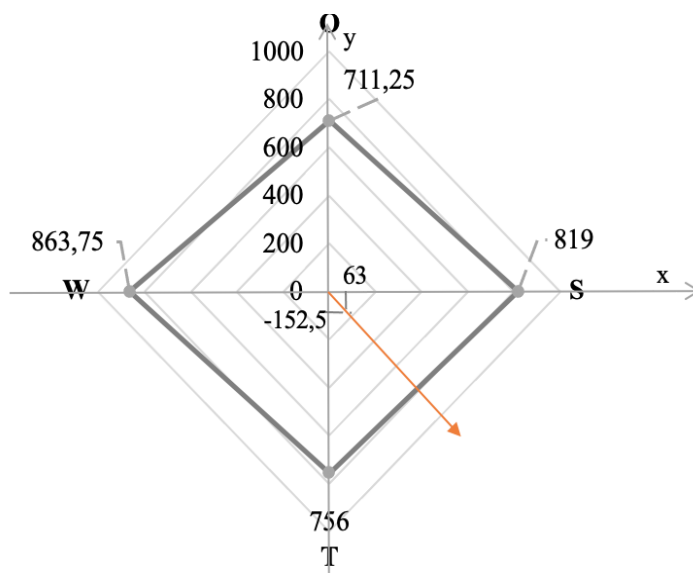


Рисунок 3.1 — Графік визначення вектору спрямованості розвитку ПрАТ «ВФ Україна»

Джерело: складено на основі розрахунків автора

Отже, у результаті вектор розташувався у зоні ST (тобто сильні сторони та загрози). Це свідчить про те, що для ПрАТ «ВФ Україна» слід компенсувати найзначніші загрози своїми найбільш сильними сторонами. Спираючись на найвагоміші сильні сторони, можна найбільш ефективно захиститися від зовнішніх загроз, що обумовлює необхідність розвивати сильні сторони та мінімізувати загрози.

ПрАТ «ВФ Україна» має достатньо унікальних особливостей, ринкового потенціалу та внутрішніх ресурсів, які можуть стати основою для зменшення впливу зовнішніх факторів (рис. 3.2.)

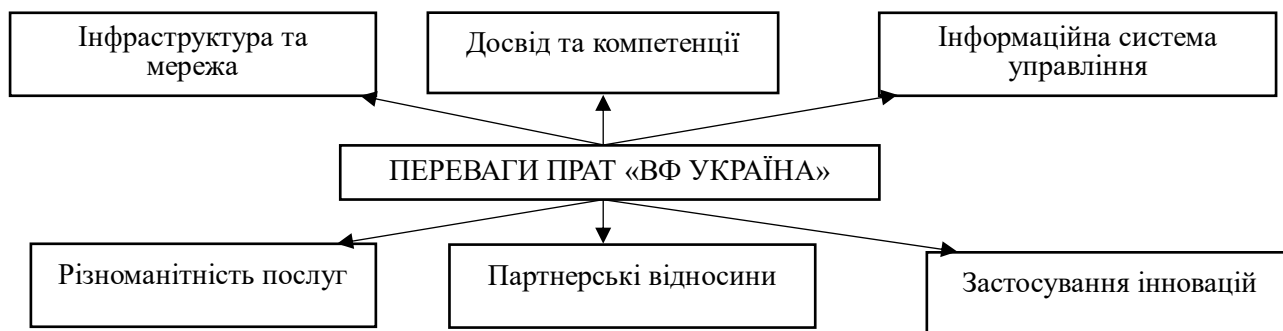


Рисунок 3.2 — Переваги ПрАТ «ВФ Україна» для нівелювання впливу зовнішніх факторів

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи конкурентне середовище, насамперед, можна виділити дуже серйозну конкуренцію у галузі, що впливає на перспективи розвитку компанії. ПрАТ «ВФ Україна» конкурує з іншими великими мобільними операторами. Крім того швидкий розвиток технологій збільшує конкуренцію, оскільки гравці можуть виходити на ринок з новими інноваційними рішеннями, відвертаючи на себе частку клієнтів. Враховуючи результати SWOT-аналізу можна виділити зробити такі висновки:

- поліпшення послуг та точкове зменшення тарифів за допомогою переймання досвіду закордонних партнерів та використанні Big Data технологій для аналізу власної абонентської бази допомагає ПрАТ «ВФ Україна» збільшувати свою частку на ринку B2C, а також залучати нових клієнтів і підвищувати рівень лояльності наявних;
- податкові послаблення та фінансування ЄС може допомогти компанії покрити розриви в бюджеті, що дозволить зосередитися на стратегічних завданнях;
- використання б/у обладнання може допомогти знизити витрати на оновлення обладнання;
- диверсифікація продуктового портфелю та використання сильного бренду компанії може допомогти зменшити залежність від фінансування та ризику втрати прибутковості;

- зміна організаційної форми підприємства та співпраця з регуляторами може допомогти компанії забезпечити більш швидке та ефективне реагування на проблеми та забезпечити високу якість своїх послуг.

Одним із ключових елементів успіху є гнучкість та відкритість до інновацій, які дозволяють не тільки компенсувати слабкі сторони, але й перетворити їх на сильні. ПрАТ «ВФ Україна» слід використовувати всі наявні можливості для подолання слабких сторін, що дозволить організації адаптуватися до змін у ринкових умовах, покращувати свої конкурентні позиції та забезпечувати стійке зростання. Використовуючи можливості, які надає цифровізація, ПрАТ «ВФ Україна» може покращити ефективність своїх послуг, забезпечити кращий доступ для клієнтів і зменшити витрати. Цифрові інструменти та платформи для управління даними можуть також допомогти в адаптації до мінливих регуляторних вимог. Уміння ПрАТ «ВФ Україна» надавати високоякісні послуги може допомогти подолати виклики високої конкуренції, створюючи сильний бренд та лояльність клієнтів.

Для мінімізації слабких сторін і уникнення загроз ПрАТ «ВФ Україна» потрібно зосередитись на оптимізації внутрішніх процесів, зниженні витрат та підвищенні оперативної ефективності, щоб зберегти конкурентоспроможність. Крім того ПрАТ «ВФ Україна» має активно моніторити зміни в законодавстві та регуляторних вимогах, а також вживати заходів для їх виконання, зокрема у сфері захисту даних та ліцензування.

Успіх будь-якої сучасної компанії на ринку проявляється в швидкій та якісній адаптації до соціокультурних та технологічних тенденцій[32]. Враховуючи зростаючий інтерес до екологічних, соціальних та управлінських питань, ПрАТ «ВФ Україна» слід впроваджувати стратегію сталого розвитку, яка демонструватиме їх відповідальність і зобов'язання перед суспільством та довкіллям. Крім того, оскільки технологічний прогрес відкриває нові можливості для інновацій у телекомунікаційній сфері, ПрАТ «ВФ Україна» має збільшити інвестиції в дослідження та розвиток, щоб бути на передньому краї інноваційних рішень.

Отже, ПрАТ «ВФ Україна» має сильні позиції на ринку завдяки своєму досвіду, технологічним інвестиціям та репутації. Водночас, компанії потрібно активно працювати над подоланням потенційних слабкостей і максимальним використанням наявних можливостей для зміцнення своїх позицій в майбутньому. Майбутній успіх ПрАТ «ВФ Україна» вимагатиме від компанії гнучкості, здатності до інновацій, а також ефективного управління регуляторними та культурними викликами. Сформовані рекомендації можуть допомогти менеджменту ПрАТ «ВФ Україна» в процесі управління зміцнити позиції компанії на ринку, ефективно реагувати на зовнішні виклики та скористатися новими можливостями для зростання.

В інформаційну епоху, коли потреби і запити споживачів стають надзвичайно індивідуалізованими, а ринки дуже різноманітними за своєю структурою, керівництво підприємства має прагнути в першу чергу збільшувати доходи, а не знижувати витрати. Ніколи вітчизняні підприємства не опинялися у такій ситуації, як зараз. Виходом є вибір стратегії розвитку з урахуванням конкурентів, узгодження і ув'язування стратегічного планування із системою внутрішнього фірмового планування. Концепція і система дій ПрАТ «ВФ Україна» в сучасних умовах господарювання має бути направлена на досягнення таких цілей:

- володіння гнучкістю, здатністю швидко змінювати асортимент послуг;
- впровадження абсолютно нових форм контролю, організації та поділу праці;
- надання виключно якісних телекомунікаційних послуг, а також та надання гарантійних, сервісних та інших супутніх послуг;
- підвищення ефективності операційної діяльності та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Усе це вимагає пошуку таких підходів до управління та організації господарської діяльності, які б успішно вирішували, здавалося б, взаємовиключні завдання: підвищення гнучкості бізнес-процесу; швидка зміна асортименту послуг відповідно до запитів споживачів; оперативне впровадження нової техніки та технологій; мінімізація запасів; підвищення якості за постійного зниження витрат.

У процесі управління ПрАТ «ВФ Україна» обов'язково слід враховувати низку чинників, які впливають на результати діяльності підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 — Фактори, що впливають на діяльність ПрАТ «ВФ Україна»

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Економічна ситуація в країні, рівень інфляції, характер та гострота конкурентної боротьби	Умови формування витрат, окремих статей позареалізаційних доходів та витрат
Співвідношення попиту та пропозиції на продукцію та послуги	Фаза життєвого циклу підприємства; структура джерел фінансування
Державна податкова політика, що впливає через рівень податків на чистий прибуток	Фінансова політика організації та розроблена на її основі стратегія розвитку
Державна бюджетна політика, яка встановлює пріоритетні галузі для цільового фінансування	Рівень технічної оснащеності підприємства, рівень механізації праці, прогресивність техніки та обладнання
Інвестиційний клімат країни та регіону	Обсяг та склад продукції
Ризики: кредитні, валютні, процентні	Обсяг та структура активів підприємства
Життєвий цикл розвитку галузі та галузеві особливості бізнесу	Ефективність інвестиційного менеджменту

Джерело: розроблено автором

Постійний контроль дає змогу розробити заходи протидії внутрішнім і зовнішнім чинникам, які можуть погіршити фінансовий стан компанії. Ігнорування цих чинників призводить до прийняття неправильних управлінських рішень щодо активів і пасивів, доходів і витрат, що зрештою може спричинити зниження або навіть втрату фінансової безпеки підприємства. Найбільший вплив на фінансовий розвиток організації мають внутрішні чинники, які визначають результати її діяльності.

Збільшення чи зменшення витрат найбільше впливає на роботу підприємства. Ведення операційної діяльності з найменшими витратами є вирішальним чинником для довгострокового успіху у бізнесі. Рівень витрат є мірою ефективності діяльності та одночасно показує місця їх виникнення, що дозволяє забезпечувати їхній контроль. Управлінський облік надає інформацію про ефективність використання ресурсів на цілому підприємстві та додатково розкриває причинно-наслідкові зв'язки між витратами та підприємством.

Раніше багато компаній могли успішно працювати, зосереджуючись головним чином на щоденній діяльності та внутрішніх питаннях, пов'язаних з підвищенням ефективності використання ресурсів. Нині ж надзвичайно важливо здійснювати управління, яке забезпечує адаптацію фірми до швидкозмінного бізнес-середовища. Це можна зробити, спираючись на стратегічний маркетинг, знаючи та використовуючи сучасні методи вивчення ринку, споживачів, продукції, конкурентів.

Огляд сучасного стану ринку телекомунікацій в Україні є важливим етапом у розумінні контексту, в якому функціонує підприємство. Телекомунікаційна сфера на сьогоднішній день забезпечує функціонування держави, промисловості, клієнтського середовища. Сучасні послуги телекомунікацій сприяють розвитку цієї галузі, і навіть формують інформаційну культуру, що стає фундаментом зародження інформаційного суспільства[33]. Останні кілька років характеризуються швидким розвитком сфери телекомунікацій, чому сприяли значною мірою досягнення в галузі мікроелектроніки та матеріалознавства, що збільшили можливості прийому, передачі, обробки та зберігання інформації.

Існує взаємозв'язок між економічним розвитком та обсягом використання інформаційних послуг та телекомунікацій[34]. Зі зростанням життя населення збільшується кількість споживаних клієнтами інформаційних послуг. При цьому бурхливий розвиток ринку телекомунікацій позитивно позначається на інших галузях економіки. Завдяки телекомунікаційним послугам збільшується кількість робочих місць, підвищується ефективність інших галузей економіки, тобто галузь телекомунікацій успішно справляється з роллю інфраструктурного елемента суспільства.

Для деяких секторів економіки телекомунікації відіграють особливу роль. До таких галузей належить банківський сектор (мобільний банкінг), транспорт (купівля авіаквитків) тощо. У результаті можна з упевненістю стверджувати, що телекомунікаційні послуги є багатофункціональними, інноваційними і капіталомісткими засобами розвитку суспільства.

Виходячи з огляду світового та українського ринку телекомунікаційних послуг, можна виявити низку тенденцій, які необхідно враховувати, здійснюючи діяльність на даному ринку:

- ринок телекомунікацій динамічно розвивається;
- попит на послуги цього сектору зростає, оскільки клієнти зацікавлені у появі інноваційних рішень від телекомунікаційних компаній;
- розробка портфеля послуг дозволить компанії формувати з них набори та пропонувати споживачам, тим самим збільшуючи клієнтську базу.

Важливою особливістю телекомунікаційної галузі за останні роки є орієнтація на високотехнологічні послуги, тобто відносно низька матеріаломісткість та підвищена наукомісткість[33]. З цього випливає, що телекомунікаційні компанії широко використовують висококваліфікованих спеціалістів у галузі інформаційних та телекомунікаційних технологій, що є основою максимального ефекту від орієнтації управління на бізнес-процеси.

Основною складністю, супутньої телекомунікаційної галузі, є необхідність постійної та швидкої модернізації у зв'язку з потребами ринку, що постійно зростають, в інформації, швидкості та обсягах її отримання. У той же час, крім технологічних інновацій, необхідно періодично реструктурувати бізнес-процеси основних видів діяльності, які залежать як від обладнання та програмного забезпечення, що використовується, так і від ринкових перетворень. З цього випливає, що система інформаційної підтримки бізнес-процесів має враховувати постійні зміни бізнес-середовища.

Всі перераховані вище фактори природно відбиваються на системі менеджменту компанії і вимагають обліку впливу бізнес-середовища на бізнес-процеси управління при вдосконаленні діяльності ПрАТ «ВФ Україна». На основі виявлених особливостей розвитку телекомунікаційного ринку під впливом тенденцій розвитку цифрової економіки, можна запропонувати наступну реляційну модель перетворення виділених бізнес-процесів управління ПрАТ «ВФ Україна» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 — Реляційна модель перетворення бізнес-процесів управління
ПрАТ «ВФ Україна»

Найменування бізнес- процесу управління	Особливості розвитку телекомунікаційного ринку	Переваги бізнес- середовища компанії	Заходи щодо вдосконалення управління
Стратігічне управління	Висока змінність зовнішнього середовища	Доступність глобальних ринків та інформації про конкурентів	Реінжиніринг бізнес- процесу відповідно до етапу життєвого циклу компанії
Управління маркетингом	Високий рівень конкуренції	Високий відсоток охоплення потенційної цільової аудиторії через Інтернет	Автоматизація бізнес- процесу за допомогою CRM- системи останнього покоління
Управління операційною діяльністю	Висока мінливість зовнішнього середовища	Економія на обладнанні та оренді	Нарощування ступеня використання «хмарних» технологій в операційній діяльності
Управління інноваціями	Короткий період життя послуг зв'язку	Швидкий доступ до інноваційних розробок	Створення на базі компаній бізнес-інкубаторів для активізації інноваційної діяльності
Управління якістю послуг	Короткий період життя послуг зв'язку	Можливість моніторингу задоволеністю послуг зв'язку	Реінжиніринг бізнес- процесу відповідно до етапу життєвого циклу послуг

Джерело: розроблено автором

Таким чином, на основі моделі перетворення бізнес-процесів управління телекомунікаційних компаній, представленої в таблиці 3.3, можна адаптувати менеджмент телекомунікаційних компаній до сучасних умов ведення бізнесу. При цьому ця модель може бути покладена в основу адаптаційного механізму вдосконалення менеджменту компаній, що діють на інтернет-залежних ринках, що є пріоритетним напрямом подальших досліджень у цій тематиці.

3.2 Перспективи забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах війни

В умовах повномасштабної війни в Україні, найбільшою загрозою для вітчизняних суб'єктів господарювання є руйнування їх потенціалу - виробничого, технологічного, науково-технічного та кадрового. Саме ці складові є головним чинником життєдіяльності та можливостей підприємств. Вплив внутрішніх і зовнішніх загроз на економічну безпеку може призвести до припинення господарської діяльності, банкрутства та ліквідації підприємств. Тому для мінімізації ризиків необхідна ефективна система управління фінансами, яка забезпечить баланс між інтересами розвитку бізнесу, наявністю достатніх грошових ресурсів та платоспроможністю.

Незважаючи на триваючу війну та суттєві матеріальні втрати, ПрАТ «ВФ Україна» зуміло успішно адаптуватися до ситуації та зберегти фінансову стабільність. В умовах війни та пов'язаних з нею викликів для бізнесу, забезпечення економічної безпеки стає критично важливим для виживання та подальшого функціонування. Для ПрАТ «ВФ Україна» актуальним залишається усунення загрози знищення обладнання та руйнації інфраструктури, зниження доходів та небезпеки для співробітників і клієнтів. Враховуючи неможливість контролювати більшість ризиків, пов'язаних з воєнною агресією, для ПрАТ «ВФ Україна» найбільш пріоритетним завданням залишається управління власним ресурсним потенціалом та забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості для протидії та усунення негативних наслідків війни.

Розширення бізнесу та оновлення активів вимагають додаткових фінансових впливань, при цьому джерело цих коштів і їхня вартість критично впливають на фінансову стабільність підприємства. Фінансові ресурси мають забезпечувати безперебійну роботу, захист інтересів організації і здатність витримувати удари зовнішніх загроз. Рівень фінансування визначає загальний фінансовий стан суб'єкта господарювання. Чим більше доступних коштів з різних джерел - власного капіталу,

кредитів, інвестицій, державної підтримки - тим міцніша фінансова безпека компанії. Фінансова стійкість є основою економічної безпеки. Створення та підтримка фінансових резервів для забезпечення ліквідності в умовах надзвичайних ситуацій дозволяють підприємству протидіяти економічним потрясінням.

Основу ризиків корпоративних підприємств складають ризик зниження фінансової стійкості, процентний, валютний, кредитний ризики тощо, які є одними із головних факторів загрози банкрутства підприємства. При цьому ризик зниження фінансової стійкості вважається найбільш критичним, адже його реалізація може призвести до суттєвих фінансових втрат для компанії[35].

За результатами проведеного аналізу в попередньому розділі відмічається зниження частки власного капіталу ПрАТ «ВФ Україна» за останній рік, що може негативно проявитися у порушенні фінансової стабільності компанії у разі виникнення несприятливих подій. Не слід надмірно збільшувати частку позикових коштів у капіталі, оскільки це значно підвищує ризик втрати фінансової стабільності. Будь-які затримки у виробництві або несприятливі зміни на ринках кредитних ресурсів, готової продукції чи сировини можуть мати негативні наслідки.

Враховуючи це, компанії доцільно переглянути співвідношення між власним і позиковим капіталом. Сучасний підхід до фінансування капіталу ПрАТ «ВФ Україна» рекомендується формувати на першочергових цілях зниження ризиків і підтримці фінансової стабільності. Ця стратегія характеризується більш високою часткою власного капіталу в порівнянні з позиковим, що забезпечує більшу фінансову незалежність і меншу вразливість до зовнішніх шоків.

Для попередження виникнення інших ризиків на ПрАТ «ВФ Україна» та їх зменшення було розроблено заходи попередження з урахуванням конкретного типу ризика та джерела його виникнення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 — Можливі заходи попередження та мінімізації ризиків ПрАТ «ВФ Україна»

Вид ризику	Можливі заходи попередження
Політичний ризик	Сильна, стала бізнес-модель, збільшення експортних продажів
Регуляторний ризик	Моніторинг законодавчих змін та робота виключно в системі правового поля. Участь у галузевих об'єднаннях та асоціаціях з метою донесення погляду бізнесу
Правовий ризик	Залучення фахівців до вирішення спірних правових питань
Кадровий ризик	Практика стажування для студентів з перспективною працевлаштування. Програма підвищення кваліфікації та професійного навчання. Заміна мобілізованого персоналу та організація дистанційної роботи
Логістичний ризик	Диверсифікація стратегій купівлі запасів, їх зберігання та постачання.
Кібер ризик	Хмарне зберігання, системи незалежних серверів (дата центри), система резервного копіювання інформації
Волатильність цін на енергоносії та паливо	Стратегічне та довгострокове співробітництво з постачальниками та диверсифікований портфель постачальників. Енергозберігаючі програми. Забезпечення безперебійної роботи офісів та складів під час відсутності світла або опалення.
Кредитний ризик	Наявність системи управління кредитними ризиками
Ризик ліквідності	Стратегічна та фінансова оцінка поточної діяльності, швидке реагування на відхилення. Забезпечення відкритої кредитної лінії в декількох Банківських установах.
Коливання процентних ставок	Довгострокове фінансування під фіксовані кредитні ставки
Валютний ризик	Експортні продажі. Синхронізація експортних продажів з придбанням імпорتنих товарів. Фіксація закупівельних цін в національній валюті. Наявність правил контролю валютних ризиків

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

Отже, забезпечення економічної безпеки ПрАТ «ВФ Україна» в умовах війни потребує комплексного підходу, що включає впровадження інноваційних технологій, оптимізацію витрат, підтримку персоналу, забезпечення фінансової стійкості, правову підтримку та активну соціальну відповідальність. Впровадження цих заходів дозволить підприємству не лише протистояти небезпеці, але й знайти можливості для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

За темою кваліфікаційної роботи було досліджено особливості оцінювання збитків підприємств у результаті військової агресії РФ, а також процесу управління мінімізації збитків в умовах війни.

В першому розділі роботи досліджувалися теоретичні та методичні основи оцінювання збитків підприємств від війни. В результаті аналізу наукової літератури було встановлено сутність поняття збитку. Збиток від війни можна визначити як економічну кількісну величину, яка у грошовому вимірі відображає результат змін стану об'єктів, що проявляється через порушення їхньої цілісності чи погіршення інших характеристик; він складається з реальних або потенційних економічних та соціальних втрат, що виникають унаслідок подій, що відбуваються під час війни та анексії.

Обґрунтовано важливість правильного розуміння видів збитку для їх подальшої вірної оцінки, а також розробки стратегій реагування та планування майбутніх дій для мінімізації впливу воєнних подій на підприємство. На основі різних підходів до класифікації, систематизовано критерії, за якими збитки можна поділити в залежності від ступеню передбачуваності, за місцем і часом прояву, за сферою впливу.

Сформовано алгоритм процесу проведення оцінки збитків на підприємстві. По-перше, здійснюється збір інформації про стан підприємства до початку війни та про всі подальші зміни, що відбулися внаслідок конфлікту. Після цього проводиться аналіз фінансових показників, експертна оцінка майна, визначення втрат продуктивності та інших витрат, пов'язаних з війною. На підставі отриманих даних складається звіт про збитки підприємства від війни, а також може бути зроблене прогнозування процесу відновлення підприємства після завершення конфлікту.

Встановлено, що оцінку збитків суб'єкти господарювання можуть проводити самостійно з урахуванням вимог стандартної методології або звернутись до організацій, що проводять незалежну оцінку. Незалежну оцінку збитків

забезпечують суб'єкти оціночної діяльності, визнані Законом № 2658. Таку оцінку збитків проводять на підставі договору між суб'єктом оціночної діяльності та замовником такої оцінки. За наслідками незалежної оцінки збитків складається звіт про оцінку збитків в електронній формі.

В другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз діяльності та оцінку збитків ПрАТ «ВФ Україна» у період війни. На сьогоднішній день компанія є одним з провідних гравців на українському ринку телекомунікацій. Впродовж років своєї діяльності ПрАТ «ВФ Україна» зосереджувалось на впровадженні інновацій, підвищенні якості обслуговування клієнтів та розширенні спектру послуг. Така стратегія дозволила компанії міцно закріпити свої ринкові позиції.

ПрАТ «ВФ Україна» зазнало значних фінансових збитків внаслідок військових дій. Пошкодження інфраструктури, втрата абонентів, збільшення операційних витрат та зниження інвестиційних можливостей негативно вплинули на фінансовий стан компанії. Незважаючи на воєнні дії та збитки, ПрАТ «ВФ Україна» не втратила прибутковості та продовжує працювати, поступово адаптуючись до нових умов роботи та намагаючись ефективно використовувати доступні ресурси для мінімізації впливу кризи.

Третій розділ кваліфікаційної роботи був присвячений розробці пропозицій щодо мінімізації збитків та вдосконалення управління діяльністю ПрАТ «ВФ Україна» в умовах війни. Для відновлення та стабілізації діяльності компанії необхідно впроваджувати стратегію ведення бізнесу, спрямовану на мінімізацію подальших збитків та усунення найбільших загроз від компанії, від чого залежатиме її кінцевий результат фінансово-господарської діяльності. На основі проведеного SWOT та PEST аналізу, було розроблено реляційну модель перетворення бізнес-процесів управління ПрАТ «ВФ Україна», завдяки чому можна адаптувати менеджмент телекомунікаційних компаній до сучасних умов ведення бізнесу.

Встановлено, що для ПрАТ «ВФ Україна» актуальним залишається усунення загрози знищення обладнання та руйнації інфраструктури, зниження доходів та

небезпеки для співробітників і клієнтів. Враховуючи неможливість контролювати більшість ризиків, пов'язаних з воєнною агресією, для ПрАТ «ВФ Україна» найбільш пріоритетним завданням залишається управління власним ресурсним потенціалом та забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості для протидії та усунення негативних наслідків війни.

Враховуючи можливий потенційний негативний ефект від зменшення частки власного капіталу в структурі джерел фінансування ПрАТ «ВФ Україна» запропоновано різні варіанти співвідношення фінансових ресурсів з урахуванням їх вартості. Для попередження виникнення інших ризиків та їх зменшення було розроблено заходи попередження з урахуванням конкретного типу ризику та джерела його виникнення. Впровадження цих заходів дозволить підприємству не лише протистояти небезпеці, але й знайти можливості для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жук В., Бездушна Ю., Жук Н., Павленко В. Методологія експертної та облікової оцінки шкоди та збитків за наслідками війни в Україні. *Облік і фінанси*. 2023. № 4(102). С. 11-25.
2. Поздняков Ю., Лапішко М. Законодавчо-правова база та юридичні підстави незалежної оцінки вартості збитків з метою їх відшкодування. *Економіка та суспільство*. 2022. №39.
3. Іванов С.В. Вплив збройного конфлікту (війни, бойових дій) на вартість підприємства: [монографія] / С.В. Іванов – Дн-вськ: Вид-во Маковецький, 2015. – 175 с.
4. Порядок визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії російської федерації, затв. постановою Кабінету міністрів України від 20.03.2022 р. № 326. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text>
5. Зубко Т. Л. Економічна безпека підприємства: виклики ХХІ сторіччя: монографія / Т. Л. Зубко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 420 с.
6. Красніков Д. А. Еволюція поняття "збитки" та регулювання їх відшкодувань в Україні / Д. А. Красніков // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2012. - Вип. 22(2). - С. 259-264.
7. Підходи до визначення воєнних втрат і збитків / С. В. Каламбет, В. О. Галаганов // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2015. - Вип. 14(1). - С. 43-46.
8. Панченко, А. (2023). Вплив війни на оцінку вартості підприємства. *Молодий вчений*, 6 (118), 89-93.
9. Economy, finance, law: current problems and development prospects: collective monograph. Anisiia Tomanek OSVČ. — 2023. — 210 p.

10. Поздняков Ю. В. Методичні засади оцінки вартості збитків у міжнародних стандартах оцінки. Колективна наукова монографія «Російсько-українська війна (2014–2022): історичні, політичні, культурноосвітні, релігійні, економічні та юридичні аспекти». Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, Центр українсько-європейського наукового співробітництва, 2022.

11. Остапчук С., Царук Н. Оцінка та документування наслідків війни на підприємстві: аналіз професійного потенціалу бухгалтера. Вісник економіки. 2023. Вип. 3. С. 115-130.

12. Методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності від 18.10.2022 № 3904/1223. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22#Text>

13. Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року) / за заг.ред. В.С. Бліхара, Г.З. Леськів. [Електронний ресурс] Львів : ЛьвДУВС, 2023. 239 с.

14. Основна інформація про ПрАТ «ВФ Україна». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14333937/

15. Офіційний веб-сайт ПрАТ «ВФ Україна». URL: <https://www.vodafone.ua/>

16. Фінанси підприємств: навчальний посібник / [Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф.]; за заг. ред. Н. С. Ситник.- Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. - 402 с.

17. Фінансовий аналіз діяльності підприємства. / Укладачі: Самко О.О. – Чернівці: ЧНТУ, 2020. – 112 с.

18. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Ковальчук Н.О., Гаватюк Л.С., Єрмічук Н.І. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. – 2019. – 336 с.

19. Кондратенко Н. О., Великих К. О. Фінансовий аналіз : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 166 с.
20. Фінансовий аналіз. Кредитно-модульний курс. Посібник / Загурський О.. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 472 с.
21. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с
22. Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16#Text>
23. Фінансовий аналіз: теорія та практика. Навчальний посібник / О. Я. Базилінська. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 328 с.
24. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
25. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Київстар» URL: <https://kyivstar.ua/>
26. Офіційний веб-сайт ТОВ «Лайфселл». URL: <https://www.lifecell.ua/uk/>
27. Втрачена Луганщина та Херсонщина, 1,5 млрд збитків та мінус 400 000 абонентів. Як працює Vodafone Україна на четвертий місяць війни. Інтерв'ю із CEO Ольгою Устиною. URL: <https://forbes.ua/inside/vtrachena-luganshchina-ta-khersonshchina-15-mlrd-zbitkiv-ta-minus-400-000-abonentiv-yak-pratsyue-vodafone-ukraina-na-chetvertiy-misyats-viyni-intervyu-iz-ceo-olgoyu-ustinovoyu-06062022-6394>
28. Рік незламності: кейси виживання мобільного зв'язку від топів «Київстар», «Vodafone Україна» та lifecell. URL: <https://mind.ua/publications/20254065-rik-nezlamnosti-kejsi-vizhivannya-mobilnogo-zv-yazku-vid-topiv-kiyivstar-vodafone-ukrayina-ta-life>
29. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу / Д. Берницька // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 11(2). - С. 41-45.
30. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с

31. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій / укладач І. Ю. Аблєєва. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 233 с.
32. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк та ін.] ; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. — Київ : КНЕУ, 2017. — 418, [6] с.
33. Мовчан О. П. Телекомунікаційна галузь як база розбудови інформаційного суспільства / О. П. Мовчан // Формування ефективних механізмів управління в умовах пріоритетності знаннєвої компоненти економічного розвитку: [монографія] / За заг.ред. Л.С. Ладонько. – Ніжин : ФОП Лук'яненко В.В.; ТПК “Орхідея”, 2013. – С. 177-189.
34. Перспективи розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і штучного інтелекту в економіках країн світу та України : монографія / Кизим М. О., Матюшенко І. Ю., Шостак І. В. – Х. : ВД «Інжек», 2012. – 492 с
35. Tereshhenko O. . Risk management of corporate enterprises' capital structure / O. . Tereshhenko, V. Grinchenko // Фінанси України. - 2019. - № 10. - С. 89-101.
36. Білик М.Д. Показник середньозваженої вартості (WACC) як критерій оптимізації структури капіталу промислових підприємств / М. Д. Білик, В.А. Манько / Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 9. – С. 115-119.
37. Varnalii, Z., & Bondarenko, S. (2023). Financial security of Ukrainian enterprises during the war and post-war period. *University Economic Bulletin*, (56), 106-113.
38. Zhyvko Z. B. (2014). Management mechanism of the economic security system of the enterprise. *Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Economy series*, 3 (44). 37-42.
39. Varnalii Z. S. (2022). Strengthening the financial security of Ukraine in the conditions of martial law and the post-war period // *Sustainable development: challenges and threats in the conditions of martial law: International scientific and practical online conference*, June 9, 2022. Poltava: Yuriy Kondratyuk National University. P. 103-104.

ДОДАТКИ



Рисунок. А1 — Випадки, в яких застосовується порядок оцінки упущеної вигоди

Джерело: складено автором за даними [11]

Таблиця Б1 – Функції структурних підрозділів компанії ПрАТ «ВФ Україна»
в забезпеченні виконання стратегічних завдань

№	Назва відділу	Функції
1	Фінансовий відділ	планування і організація фінансів; облік фінансових ресурсів; контроль і аналіз ефективності їх використання; регулювання доходів і видатків
2	Відділ управління та розвитку продуктів	робота з розширенням та оновленням асортименту пропонованих послуг; пошук та розробка нових технологій.
3	Маркетинговий відділ	розробка і планування маркетингових програм; аналіз продажів; вивчення потреб і бажань споживачів, надання інформації, що дозволяє прогнозувати можливі потреби клієнтів; проведення маркетингових досліджень; аналіз потреб та поведінки клієнтів; ціноутворення, політика знижок і т.д.
4	Відділ продажу	пошук потенційних клієнтів; ведення комерційних переговорів з клієнтами; здійснення, прийом і обробка замовлень клієнтів; ведення клієнтської бази; виявлення прохань і побажань покупців, передача їх відповідним відділам; консультація клієнтів.
5	Технічний відділ	робота зі продукцією та обладнанням; робота з технологіями; розробка та прийняття технологічних рішень.
6	Відділ управління персоналом	здійснювання тренінгів та консультаційної роботи в сфері управління організацією; реалізація програми особистого й професійного розвитку та проектного менеджменту; підбір кадрів.

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

Таблиця В1 — Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2023 роки

АКТИВ	Код рядка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	7 710 644	6 880 380	7 377 956
первісна вартість	1001	13 262 466	13 467 991	14 599 900
накопичена амортизація	1002	5 551 822	6 587 611	7 221 944
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби	1010	12 418 791	12 298 363	14 498 892
первісна вартість	1011	28 498 304	30 286 608	34 140 363
знос	1012	16 079 513	17 988 245	19 641 471
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 749	39 517	1 598
Відстрочені податкові активи	1045	177 062	141 717	123 525
Інші необоротні активи	1090	219 537	210 292	235 305
Усього за розділом I	1095	20 528 783	19 570 269	22 237 276
II. Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	1100	163 855	152 688	195 870
виробничі запаси	1101	31 814	30 914	74 202
незавершене виробництво	1102			
готова продукція	1103		2 716	244
товари	1104	132 041	119 058	121 424
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	758 949	2 112 055	1 520 344
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	210 089	281 339	355 127
з бюджетом	1135	1 013	9 603	204
у тому числі з податку на прибуток	1136		9 603	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	9 658	9 601	8 710
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	107 892	323 912	382 391
Поточні фінансові інвестиції	1160	11 875 342	13 023 129	4 978 524
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	2 716 829	5 082 101	3 707 096
готівка	1166	1 900	1 900	5 861
рахунки в банках	1167	2 667 179	4 961 101	3 699 325
Витрати майбутніх періодів	1170	30 462		
Інші оборотні активи	1190	101 096	150 138	219 535
Усього за розділом II	1195	15 975 185	21 144 566	11 367 801
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
БАЛАНС	1300	36 503 968	40 714 835	33 605 077

Продовження додатку В

ПАСИВ	Код рядка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7 817	7 817	7 833
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411	1 954	1 954	1 954
Резервний капітал	1415	15 900 783	17 001 138	8 704 917
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420			
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Неконтрольована частка	1490	1 654	1 654	32 620
Усього за розділом I	1495	15 912 208	17 012 563	8 747 324
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	27 387	27 387	65 415
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	15 141 848	17 503 763	18 019 155
Довгострокові забезпечення	1520	354 053	366 995	219 125
Цільове фінансування	1525	896	1 716	17 167
Усього за розділом II	1595	15 524 184	17 899 861	18 320 862
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 463 022	1 599 235	1 809 208
товари, роботи, послуги	1615	1 017 072	1 455 696	1 064 468
розрахунками з бюджетом	1620	306 941	235 597	427 666
у тому числі з податку на прибуток	1621	53 371	943	255 355
розрахунками зі страхування	1625	2 261	5 892	7 469
розрахунками з оплати праці	1630	108 688	104 274	117 540
одержаними авансами	1635	589 496	647 415	686 832
із внутрішніх рахунків	1645	26 300		
Поточні забезпечення	1660	593 528	832 276	1 232 309
Доходи майбутніх періодів	1665	935 863	920 507	1 150 896
Інші поточні зобов'язання	1690	24 405	1 519	40 503
Усього за розділом III	1695	5 067 576	5 802 411	6 536 891
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
БАЛАНС	1900	36 503 968	40 714 835	33 605 077

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

Таблиця Г1 — Звіт про фінансові результати ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2023 роки

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації	2000	20 144 755	19 824 428	21 610 372
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 178 029	8 360 910	8 719 338
Валовий: прибуток	2090	10 966 726	11 463 518	12 891 034
Інші операційні доходи	2120	62 249	976 326	783 384
Адміністративні витрати	2130	2 778 308	2 984 500	3 164 047
Витрати на збут	2150	2 224 748	1 934 734	2 117 288
Інші операційні витрати	2180	108 433	1 004 402	174 288
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 920 486	6 516 208	8 218 795
Інші фінансові доходи	2220	49 705	173 468	252 146
Інші доходи	2240	509 362		
Фінансові витрати	2250	1 691 167	1 443 367	1 725 601
Втрати від участі в капіталі	2255			129 429
Інші витрати	2270	1 251	3 805 599	683 326
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 787 135	1 440 750	5 932 585
Витрати з податку на прибуток	2300	955 588	340 395	859 644
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 831 547	1 100 355	5 072 941

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
(Дооцінка) уцінка фінансових інструментів	2405			-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450			-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460			-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 831 547	1 100 355	5 072 941

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Матеріальні затрати	2500	935 503	1 150 705	1 501 527
Витрати на оплату праці	2505	1 868 142	2 206 995	2 388 025
Відрахування на соціальні заходи	2510	277 869	310 258	330 284
Амортизація	2515	4 989 380	4 231 069	4 419 646
Інші операційні витрати	2520	5 585 429	4 729 441	4 816 164
Всього	2550	13 656 323	12 628 468	13 455 646

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

Таблиця Д1 — Структура та динаміка активів ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2023 рр.

Стаття активу	Абсолютна величина, тис. грн			Питома вага, %			Зміни за період			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	абс., тис. грн	у питомій вазі, %	темп приросту, %	у % до зміни підсумку балансу
1. Необоротні активи	20 528 783	19 570 269	22 237 276	56,24	48,07	66,17	1 708 493	9,94	8,32	-58,94
1.1. Нематеріальні активи	7 710 644	6 880 380	7 377 956	37,56	35,16	33,18	-332 688	-4,38	-4,31	11,48
1.2. Основні засоби	12 418 791	12 298 363	14 498 892	60,49	62,84	65,20	2 080 101	4,71	16,75	-71,76
1.3. Довгострокова дебіторська заборгованість	2 749	39 517	1 598	0,01	0,20	0,01	-1 151	-0,01	-41,87	0,04
1.4. Інші необоротні активи	396 599	352 009	358 830	1,93	1,80	1,61	-37 769	-0,32	-9,52	1,30
2. Оборотні активи	15 975 185	21 144 566	11 367 801	43,76	51,93	33,83	-4 607 384	-9,94	-28,84	158,94
2.1. Запаси	163 855	152 688	195 870	1,03	0,72	1,72	32 015	0,70	19,54	-1,10
2.2. Дебіторська заборгованість	1 087 601	2 736 510	2 266 776	6,81	12,94	19,94	1 179 175	13,13	108,42	-40,68
2.3. Грошові кошти	2 716 829	5 082 101	3 707 096	17,01	24,04	32,61	990 267	15,60	36,45	-34,16
2.4. Поточні фінансові інвестиції	11 875 342	13 023 129	4 978 524	74,34	61,59	43,79	-6 896 818	-30,54	-58,08	237,91
2.5. Інші оборотні активи	101 096	150 138	219 535	0,63	0,71	1,93	118 439	1,30	-	-4,09
2.6. Витрати майбутніх періодів	30 462	0	0	0,19	0,00	0,00	-30 462	-0,19	-100,00	1,05
3. Необоротні активи та групи вибуття	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00	-	0,00
Баланс	36 503 968	40 714 835	33 605 077	100,00	100,00	100,00	-2 898 891	0,00	-7,94	100,00

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «ВФ Україна»

Таблиця 31 – Аналіз ринку безпроводового електрозв'язку

Показник	Суб'єкт	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення абс., +/-	Темп зростання, %
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн	ВФ Україна	18 142 407	20 144 755	19 824 428	1 682 021	9,27
	Київстар	25 001 245	28 559 150	30 900 973	5 899 728	23,60
	Лайфсел	6 835 816	8 482 222	9 411 223	2 575 407	37,68
	Інші	3 696 051	4 130 064	5 021 400	1 325 349	35,86
	По галузі (61.20)	53 675 519,1	61 316 191,4	65 158 024,3	11 482 505	21,39
Ринкова частка підприємства, %	ВФ Україна	33,80	32,85	30,43	-3,37	-9,99
	Київстар	46,58	46,58	47,42	0,85	1,82
	Лайфсел	12,74	13,83	14,44	1,71	13,41
	Інші	6,89	6,74	7,71	0,82	11,92

Джерело: складено автором за даними [15,24-26]

Таблиця К.1 — SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «ВФ Україна»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)		СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)	
Висока якість мобільного зв'язку	S_1	Залежність від інвесторів	W_1
Висококваліфікований персонал, дуже мала плинність кадрів	S_2	Висока капіталоємність галузі та жорстка конкуренція	W_2
Можливість переймати досвід закордонних операторів через холдингову структуру	S_3	Зменшення маркетингових бюджетів	W_3
Зрілість компанії, що зумовлює наявність бюджетів на проведення змін та зменшує вразливість до критичних ситуацій	S_4	Кількість споживачів обмежена населенням країни, а вихід на закордонні ринки обмежений фінансовими ресурсами	W_4
Доступ до залучення дешевого фінансування (випуском облігацій)	S_5	Залежність від іноземних постачальників обладнання та програмного забезпечення в умовах стрімкої інфляції	W_5
Диверсифікованість продуктових лінійок зменшує залежність компанії від коливань в попиті на певні послуги	S_6	Бюрократичність корпорацій, як наслідок важкий процес проведення змін всередині фірм	W_6
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)		ЗАГРОЗИ (THREATS)	
Стрімкий розвиток ІТ в Україні та перебої з електропостачанням, як фактор збільшення попиту на хмарні послуги в B2B сегменті	O_1	Ризик руйнування інфраструктури та загроза екологічних катастроф через бойові дії.	T_1
Стрімкий технологічний розвиток світу, як наслідок потреба якісного зв'язку	O_2	Низький інвестиційний клімат України, стрімка інфляція	T_2
Впровадження сучасних технологій та інновацій для підвищення ефективності	O_3	Великі операційні витрати через ризики втрати інфраструктури через військове вторгнення, перебої з електропостачанням, паливом, втрату абонентів	T_3
Кроки держави назустріч покращення стану бізнесу (податки, зменшення бюрократизації, допомога МінЦифри), як фактор швидкої адаптації до воєнного часу	O_4	Падіння купівельної спроможності українців та українського бізнесу, підвищення цінової чутливості	T_4
Залучення іноземних інвестицій для розвитку	O_5	Недостатньо розроблена нормативно-правова база для впровадження змін	T_5
Можливість зниження тарифів, залучення інвестування для розбудови мережі, отримання технологій через виконання зобов'язань як кандидата ЄС	O_6	Посилення конкуренції на телекомунікаційному ринку	T_6

Джерело: розроблено автором

Таблиця Л.1 — Інтегральні оцінки діяльності ПрАТ «ВФ Україна»

		Можливості (Opportunities)						Загрози (Threats)						
		O_1	O_2	O_3	O_4	O_5	O_6	T_1	T_2	T_3	T_4	T_5	T_6	
Значимість(k_j)		5	5	3	5	3	3	5	3	5	3	5	5	63
Ймовірність(p_j)		0,5	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	
Сильні сторони (S)	Значимість(a_{sj})	SO						ST						
	S_1 5	12,5	18,75	7,5	12,5	11,25	7,5	18,75	7,5	18,75	11,25	12,5	18,75	819
	S_2 5	12,5	18,75	18,75	7,5	12,5	11,25	7,5	18,75	7,5	18,75	11,25	12,5	
	S_3 3	7,5	11,25	4,5	7,5	6,75	4,5	11,25	4,5	11,25	6,75	7,5	11,25	
	S_4 5	12,5	18,75	7,5	12,5	11,25	7,5	18,75	7,5	18,75	11,25	12,5	18,75	
	S_5 5	12,5	18,75	7,5	12,5	11,25	7,5	18,75	7,5	18,75	11,25	12,5	18,75	
	S_6 3	7,5	11,25	4,5	7,5	6,75	4,5	11,25	4,5	11,25	6,75	7,5	11,25	
Слабкі сторони (W)	Значимість(a_{wj})	WO						WT						
	W_1 3	7,5	11,25	4,5	7,5	6,75	4,5	11,25	4,5	11,25	6,75	7,5	11,25	756
	W_2 5	12,5	18,75	7,5	12,5	11,25	7,5	18,75	7,5	18,75	11,25	12,5	18,75	
	W_3 5	12,5	18,75	7,5	12,5	11,25	7,5	18,75	7,5	18,75	11,25	12,5	18,75	
	W_4 3	7,5	11,25	4,5	7,5	6,75	4,5	11,25	4,5	11,25	6,75	7,5	11,25	
	W_5 5	12,5	18,75	7,5	12,5	11,25	7,5	18,75	7,5	18,75	11,25	12,5	18,75	
	W_6 3	7,5	11,25	4,5	7,5	6,75	4,5	11,25	4,5	11,25	6,75	7,5	11,25	
-152,5		711,25						863,75						

Джерело: складено на основі розрахунків автора

Таблиця М.1 – Пояснення оцінки ступеня впливу на ПрАТ «ВФ Україна» кожного із визначених факторів

Параметр SWOT-аналізу	Фактори	Пояснення	Оцінка
1	2	3	4
Сильні сторони (Strengths)	1.Висока якість мобільного зв'язку	Висококваліфікований персонал гарантує стабільність у роботі компанії, знижує витрати на навчання нових працівників та підвищує якість наданих послуг.	5 балів
	2. Висококваліфікований персонал, дуже мала плінність кадрів	Можливість переймати досвід дозволяє впроваджувати передові практики та технології, підвищуючи ефективність та конкурентоздатність компанії.	5 балів
	3.Можливість переймати досвід закордонних операторів через холдингову структуру	Зрілість компанії забезпечує фінансову стабільність і можливість інвестування у розвиток та впровадження нових технологій навіть у кризових умовах.	3 бали
	4.Зрілість компанії, що зумовлює наявність бюджетів на проведення змін та зменшує вразливість до критичних ситуацій	Доступ до дешевого фінансування дозволяє залучати необхідні кошти для інвестування та розвитку на вигідних умовах, зменшуючи фінансові ризики.	5 балів
	5.Доступ до залучення дешевого фінансування (випуском облігацій)	Диверсифікованість продуктових лінійок мінімізує ризики, пов'язані зі змінами попиту на окремі послуги, забезпечуючи стабільні доходи.	5 балів
	6. Диверсифікованість продуктових лінійок зменшує залежність компанії від коливань в попиті на певні послуги	Залежність від інвесторів може обмежувати стратегічну гнучкість компанії через необхідність узгодження рішень з інвесторами.	3 бали
Слабкі сторони (Weaknesses)	1. Залежність від інвесторів	Висока капіталоємність вимагає значних інвестицій для підтримання та розвитку інфраструктури, що ускладнюється жорсткою конкуренцією на ринку.	3 бали
	2. Висока капіталоємність галузі та жорстка конкуренція	Зменшення маркетингових бюджетів обмежує можливості для просування нових продуктів та залучення нових клієнтів, що може негативно вплинути на доходи.	5 балів
	3. Зменшення маркетингових бюджетів	Висококваліфікований персонал гарантує стабільність у роботі компанії, знижує витрати на навчання нових працівників та підвищує якість наданих послуг.	5 балів

Продовження таблиці М.1

1	2	3	4
Слабкі сторони (Weaknesses)	4. Кількість споживачів обмежена населенням країни, а вихід на закордонні ринки обмежений фінансовими ресурсами	Обмежена кількість споживачів обмежує потенційний ріст компанії, а вихід на закордонні ринки потребує значних інвестицій, що є викликом у нинішніх умовах.	3 бали
	5. Залежність від іноземних постачальників обладнання та програмного забезпечення в умовах стрімкої інфляції	Залежність від імпортного обладнання та програмного забезпечення робить компанію вразливою до змін валютних курсів і інфляції, що може підвищити витрати.	5 балів
	6. Бюрократичність корпорацій, як наслідок важкий процес проведення змін всередині фірм	Бюрократичні процеси ускладнюють швидке прийняття рішень і впровадження необхідних змін, що може знижувати гнучкість та адаптивність компанії до ринкових умов.	3 бали
Можливості (Opportunities)	1. Стрімкий розвиток ІТ в Україні та перебої з електропостачанням, як фактор збільшення попиту на хмарні послуги в B2B сегменті	Зростання ІТ-сектору та перебої з електропостачанням стимулюють попит на надійні хмарні послуги, що створює нові можливості для компанії у B2B сегменті.	5 балів
	2. Стрімкий технологічний розвиток світу, як наслідок потреба якісного зв'язку	Розвиток технологій на глобальному рівні збільшує попит на високоякісний зв'язок, що дозволяє компанії розширювати свої послуги та вдосконалювати інфраструктуру.	5 балів
	3. Впровадження сучасних технологій та інновацій для підвищення ефективності	Інноваційні технології підвищують ефективність операцій і якість послуг, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та відповідати на потреби ринку.	3 бали
	4. Кроки держави назустріч покращення стану бізнесу, як фактор швидкої адаптації до воєнного часу	Державні ініціативи на підтримку бізнесу допомагають компанії швидше адаптуватися до воєнних умов, зменшуючи адміністративні бар'єри та сприяючи розвитку.	5 балів
	5. Залучення іноземних інвестицій для розвитку	Залучення іноземних інвестицій забезпечує необхідні фінансові ресурси для розширення інфраструктури та впровадження нових технологій, підвищуючи конкурентоспроможність компанії.	3 бали
	6. Можливість зниження тарифів, залучення інвестування для розбудови мережі, отримання технологій через виконання забор'язань як кандидата ЄС	Виконання вимог для вступу до ЄС відкриває доступ до нових інвестицій та технологій, що дозволяє знижувати тарифи та розширювати мережу, підвищуючи якість послуг.	3 бали

Продовження таблиці М.1

1	2	3	4
Загрози (Threats):	1. Ризик руйнування інфраструктури та загроза екологічних катастроф через бойові дії.	Руйнування інфраструктури та екологічні катастрофи через бойові дії можуть призвести до значних фінансових втрат та переривання надання послуг.	5 балів
	2. Низький інвестиційний клімат України, стрімка інфляція	Низький інвестиційний клімат і висока інфляція ускладнюють залучення капіталу для розвитку та підвищують операційні витрати.	3 бали
	3. Великі операційні витрати через ризики втрати інфраструктури через військове вторгнення, перебої з електропостачанням, паливом, втрату абонентів	Значні операційні витрати зростають через необхідність постійного ремонту інфраструктури, перебоїв в електропостачанні та зменшення кількості абонентів.	5 балів
	4. Падіння купівельної спроможності українців та українського бізнесу, підвищення цінової чутливості	Зниження купівельної спроможності призводить до зменшення доходів, оскільки клієнти стають більш чутливими до цін і скорочують витрати на телекомунікаційні послуги.	3 бали
	5. Недостатньо розроблена нормативно-правова база для впровадження змін	Відсутність чіткої нормативно-правової бази ускладнює процес впровадження нових технологій та адаптацію до ринкових умов.	5 балів
	6. Посилення конкуренції на телекомунікаційному ринку	Зростаюча конкуренція на ринку телекомунікацій вимагає від компанії постійного вдосконалення послуг і зниження цін, що може вплинути на прибутковість.	5 балів

Джерело: розроблено автором