

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ

ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА  
УПРАВЛІННЯ СТІКІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ  
КРАВЕЦЬ АНАСТАСІЇ АНАТОЛІВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент Данилюк В'ячеслав Олексійович

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

**В. О. завідувача кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК**

**Київ 2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В .....	6
1.1. Поняття, сутність та види стійкості бізнес-організації.....	6
1.2. Особливості управління бізнес-організації .....	9
1.3. Інструменти забезпечення стійкості бізнес-організацій .....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПАТ «КИЇВСТАР».....	18
2.1. Загальна характеристика ПАТ "Київстар" .....	18
2.2. Оцінювання рівня стійкості ПАТ «Київстар».....	22
2.3. Шляхи підвищення рівня стійкості ПАТ "Київстар" .....	32
ВИСНОВКИ .....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	41
ДОДАТКИ .....	45

## ВСТУП

У сучасних умовах бізнес-організації функціонують у динамічному середовищі, яке характеризується швидкими технологічними змінами, глобалізацією, посиленням конкуренції та зростаючими вимогами споживачів. Здатність компанії ефективно адаптуватися до цих змін, забезпечуючи стабільність та розвиток, визначає її довгострокову життєздатність і конкурентоспроможність. Саме тому питання управління стійкістю бізнес-організацій набуває стратегічного значення, адже воно охоплює широкий спектр аспектів: від фінансової стабільності та управління ризиками до інноваційної гнучкості та розвитку людського капіталу.

Забезпечення стійкості бізнесу передбачає комплексний підхід, що включає стратегічне планування, ефективне використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій і розвиток організаційної культури, здатної підтримувати адаптивність та безперервне вдосконалення. Успішні компанії застосовують гнучкі моделі управління, що дозволяють не лише долати виклики, а й використовувати їх як можливості для зростання.

Однією з провідних українських компаній, яка демонструє високий рівень стійкості в умовах змінного середовища, є ПАТ «Київстар». Як один із лідерів ринку мобільного зв'язку та цифрових послуг, компанія ефективно адаптується до нових умов, впроваджує інноваційні рішення та підтримує стабільний розвиток. Дослідження її стратегії управління стійкістю є цінним для розуміння механізмів забезпечення стабільності бізнесу, що можуть бути корисними для інших підприємств у різних секторах економіки.

**Актуальність дослідження.** Військовий конфлікт в Україні, макроекономічна нестабільність, цифрова трансформація та глобалізація бізнес-процесів вимагають від підприємств не лише гнучкості, але й розробки стратегій забезпечення їхньої стійкості. Оператори телекомунікаційної сфери, такі як ПАТ «Київстар», відіграють критично важливу роль у підтримці інфраструктури зв'язку, що робить їх вразливими до зовнішніх загроз і водночас змушує до постійного вдосконалення системи управління ризиками. Дослідження, спрямоване на оцінку

механізмів підтримки стабільності цієї компанії в умовах кризи, є надзвичайно важливим як для наукової спільноти, так і для бізнесу.

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** Обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів управління стійкістю бізнес-організації Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання:**

1. Дослідити поняття, сутність та види стійкості бізнес-організації
2. Визначити особливості управління стійкістю бізнес-організацією
3. Проаналізувати інструменти забезпечення стійкості бізнес-організацій
4. Дати загальну характеристику діяльності ПАТ «Київстар»
5. Оцінити рівень стійкості ПАТ «Київстар»
6. Обґрунтувати шляхи підвищення рівня стійкості ПАТ «Київстар»

**Об'єкт дослідження:** Відносини, які виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організації

**Предмет дослідження:** Процеси управління стійкістю бізнес-організації

У роботі використовуються різні методи дослідження, зокрема:

- **Теоретичний аналіз** – для вивчення наукових підходів до визначення управління стійкості різних ситуацій та антикризового управління;
- **Статистичний аналіз** – для оцінки фінансово-економічних показників ПАТ «Київстар»;
- **Порівняльний аналіз** – для визначення ефективності різних стратегій підтримки стійкості бізнесу;
- **SWOT-аналіз** – для оцінки сильних і слабких сторін компанії, можливостей та загроз.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до оцінки стійкості бізнесу в кризовий період на прикладі конкретної компанії. Практичне значення роботи полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані менеджерами та керівниками бізнес-організацій для розробки стратегій антикризового управління та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці, аналітичні звіти, внутрішня звітність ПАТ «Київстар» та статистичні дані.

Робота складається з **вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.**

У **першому розділі** розглядаються теоретичні засади управління стійкістю бізнес-організацій, зокрема класифікація ситуацій, особливості антикризового управління та інструменти забезпечення стабільності підприємств.

У **другому розділі** аналізується рівень стійкості ПАТ «Київстар» за період в 3 роки, досліджуються фінансові показники компанії, її стратегічні рішення та запропоновані рекомендації щодо підвищення її стійкості.

У **висновках** узагальнено результати дослідження, сформульовано основні висновки та запропоновано рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління стійкістю бізнес-організацій.

Таким чином, дослідження сприятиме глибшому розумінню механізмів забезпечення стійкості бізнесу та стане корисним для науковців, управлінців і практиків у сфері антикризового менеджменту.

Результати дослідження планується апробувати шляхом участі у студентських конференціях і застосувати в освітньому процесі з дисциплін, пов'язаних з управлінням бізнесом.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Поняття, сутність та види стійкості бізнес-організації

У сучасних умовах нестабільної економіки, динамічного розвитку ринку та зростаючої конкуренції питання стійкості бізнес-організації набуває особливої актуальності. Підприємства постійно стикаються з викликами зовнішнього середовища: економічними кризами, змінами у законодавстві, технологічними проривами, соціальними трансформаціями. У таких умовах лише ті компанії, які володіють високим рівнем стійкості, здатні зберегти стабільність, ефективність діяльності та забезпечити довгострокове зростання. Саме тому важливо глибоко усвідомлювати сутність поняття «стійкість бізнес-організації», розуміти її ключові компоненти та класифікацію, це дозволяє розробляти ефективні стратегії управління і підвищення життєздатності підприємства в умовах невизначеності та змін.

Стійкість бізнес-організації — це її здатність зберігати ефективність функціонування, адаптуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища, протистояти кризовим ситуаціям, забезпечуючи при цьому довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність [1].

Іншими словами, це така властивість організації, яка дозволяє їй підтримувати стабільність ключових показників діяльності, зберігати керованість, баланс ресурсів та реалізовувати стратегічні цілі навіть в умовах нестабільності, турбулентності або стресових ситуацій на ринку [1].

Сутність стійкості бізнес-організації розкриває її здатність адаптуватися до зовнішнього середовища, протистояти викликам, відновлюватися після криз та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Цей багатогранний

процес включає низку ключових характеристик, що визначають життєздатність і стабільність підприємства. Нижче наведена таблиця 1.1 детально ілюструє основні складові сутності стійкості бізнес-організації.

Таблиця 1.1 - Основні складові сутності стійкості бізнес-організації

Складова	Зміст	Приклади / Впливові чинники
Адаптація	Здатність змінюватися відповідно до зовнішніх умов і викликів	Реакція на зміни законодавства, впровадження нових технологій, зміна цінової політики, вихід на нові ринки
Резистентність	Опір негативним впливам з мінімальними втратами	Захист від фінансових ризиків, стресостійкість колективу, наявність кризових резервів
Відновлення (реставрація)	Швидке повернення до нормального стану після порушень у роботі або зовнішніх потрясінь	Швидка стабілізація фінансів після збоїв, відновлення постачань, реагування на репутаційні ризики
Довгострокова стабільність	Здатність забезпечувати сталий розвиток, прибутковість, конкурентоспроможність і ринкові позиції протягом тривалого періоду	Розробка довгострокової стратегії, стабільне зростання прибутку, підтримка бренду, інвестування в інновації
Ключові чинники стійкості	Елементи, що визначають рівень стійкості організації	Фінансова стабільність, ефективне управління, компетентний персонал, ділова репутація, інноваційна активність, стратегічне бачення

*Джерело: розроблено автором на основі [12]*

Таким чином, стійкість бізнес-організації — це комплексне поняття, що поєднує адаптаційні, захисні, відновлювальні та стратегічні можливості компанії. Її забезпечення потребує системного підходу, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти функціонування. Усвідомлення сутності стійкості та її складових дозволяє керівникам ефективно управляти ризиками, формувати антикризову політику та забезпечувати безперервність і розвиток бізнесу в умовах нестабільності.

Стійкість бізнес-організації є багатогранним поняттям, яке охоплює різні аспекти діяльності підприємства. Залежно від характеру викликів, функціональних особливостей та стратегічних цілей, стійкість можна поділити на окремі види. Кожен із них відображає окрему сферу життєдіяльності компанії, що потребує

особливої уваги з боку менеджменту. У таблиці нижче узагальнено основні види стійкості бізнес-організації, їх зміст та ключові характеристики [3].

Таблиця 1.2 - Види стійкості бізнес-організації

Вид стійкості	Зміст	Ключові характеристики / чинники
Фінансова стійкість	Здатність ефективно управляти фінансами, забезпечуючи ліквідність, платоспроможність, прибутковість	Структура капіталу, рівень заборгованості, фінансова дисципліна, ризик-менеджмент
Економічна стійкість	Відображає ефективність використання ресурсів та здатність до забезпечення економічного зростання	Рівень продуктивності, інвестиційна активність, ринкова вартість, ефективність виробничих процесів
Соціальна стійкість	Залежить від внутрішнього клімату, мотивації працівників, соціальної відповідальності	Корпоративна культура, стабільність персоналу, система мотивації, взаємодія з громадськістю
Організаційна (управлінська) стійкість	Характеризує ефективність управлінських процесів, здатність до стратегічного планування та гнучкості структури	Чіткість регламентів, ефективне керівництво, структура управління, здатність до змін
Екологічна стійкість	Відображає здатність підприємства мінімізувати негативний вплив на довкілля та дотримуватися принципів сталого розвитку	Використання екологічно безпечних технологій, екологічна відповідальність, сертифікація, контроль викидів
Інноваційна стійкість	Здатність впроваджувати нові ідеї, технології, продукти для збереження конкурентних переваг	Рівень інноваційності, впровадження R&D, здатність до змін, швидкість реагування на нові тенденції
Антикризова стійкість	Відображає здатність підприємства протистояти кризовим явищам, впроваджувати антикризові заходи	Наявність планів реагування, резерви, кризовий менеджмент, гнучкість стратегій

*Джерело: розроблено автором на основі [3]*

Як видно з таблиці 1.2, стійкість бізнес-організації є багатовимірним поняттям, яке охоплює фінансову, економічну, соціальну, управлінську, екологічну, інноваційну та антикризову сфери. Кожен з видів стійкості відіграє важливу роль у забезпеченні загальної життєздатності підприємства та його здатності до розвитку в умовах нестабільності. Усвідомлення та управління всіма видами стійкості дозволяє організаціям ефективно функціонувати, зберігати конкурентні переваги та адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища.

Отже, можна зробити висновок що, стійкість бізнес-організації — це комплексна характеристика, що відображає її здатність ефективно функціонувати, адаптуватися до змін і забезпечувати розвиток у довгостроковій перспективі. Формування високого рівня стійкості потребує стратегічного управління, інноваційного підходу та постійного моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища.

## 1.2. Особливості управління бізнес-організації

Управління бізнес-організацією — це складний багаторівневий процес, що охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль та аналіз діяльності з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. В умовах сучасної економіки, яка характеризується високим рівнем конкуренції, динамікою змін, розвитком цифрових технологій та глобалізацією, управління бізнесом набуває нових рис та вимагає особливого підходу [2].

Сутність управління бізнес-організацією розкриває ключове значення управлінських процесів для досягнення цілей підприємства. Ефективне управління є основою координації діяльності всіх підрозділів, раціонального використання ресурсів, забезпечення стабільного розвитку та конкурентних переваг. У таблиці 1.3 деталізовано основні елементи сутності управління бізнес-організацією, що формують єдину керовану систему.

Таблиця 1.3 - Основні складові сутності управління бізнес-організацією

Складова	Зміст	Роль у бізнесі / Приклади
1	2	3
Цілеспрямованість	Управління здійснюється з метою досягнення чітко визначених стратегічних та оперативних цілей	Збільшення прибутку, розширення ринку, підвищення продуктивності, реалізація інноваційних проектів

1	2	3
Продовження таблиці 1.3		
Управлінський вплив	Цілеспрямована дія на внутрішнє середовище організації (персонал, процеси, структуру, ресурси)	Делегування повноважень, впровадження нових правил, управління змінами
Ресурсна орієнтація	Управління охоплює всі ключові ресурси: людські, фінансові, матеріальні, інформаційні	Бюджетування, кадрова політика, управління ІТ-системами, логістика
Системність	Управління — це цілісна система, що охоплює взаємопов'язані елементи: планування, організацію, мотивацію, контроль	Побудова управлінської ієрархії, чітка структура управління, регламенти
Координація дій	Забезпечення узгодженості та синхронізації роботи всіх підрозділів та працівників	Спільне виконання проєктів, командна робота, внутрішня комунікація
Раціональність управління	Орієнтація на економічність, ефективність та мінімізацію витрат	Вибір оптимальних рішень, оптимізація процесів, скорочення непродуктивних витрат
Конкурентоспроможність	Управління спрямоване на досягнення ринкових переваг і стійких позицій у конкурентному середовищі	Стратегічний маркетинг, розвиток бренду, аналіз конкурентів
Забезпечення стійкості	Формування здатності організації витримувати виклики, адаптуватися до змін, підтримувати розвиток	Ризик-менеджмент, стратегічне планування, антикризове управління

*Джерело: розроблено автором на основі [2; 4]*

Таким чином, сутність управління бізнес-організацією полягає у створенні керованої системи, яка спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей компанії. Управління є не лише технічним процесом, а стратегічним інструментом, що дозволяє підтримувати баланс між стабільністю і розвитком, внутрішнім потенціалом і зовнішніми викликами. Сучасне управління — це постійний пошук найкращих рішень в умовах обмежених ресурсів і змінного середовища, що вимагає системності, гнучкості та інноваційного підходу [14].

Управління бізнес-організацією має ряд специфічних рис, які відрізняють його від управління в інших сферах (державному секторі, неприбуткових організаціях тощо), ці особливості зумовлені динамічністю ринкового середовища, орієнтацією на прибуток, необхідністю швидкого прийняття рішень, високою

конкуренцією та потребою в інноваціях. Ефективне управління передбачає поєднання стратегічного мислення, гнучкості, технологічної підготовленості та здатності працювати в умовах невизначеності [11]. У таблиці 1.4 представлено основні особливості управління бізнес-організацією, які формують сучасний підхід до керування підприємствами.

Таблиця 1.4 - Основні особливості управління бізнес-організацією

Особливість	Суть
Орієнтація на результат та ефективність	Управлінські рішення повинні бути спрямовані на досягнення конкретних бізнес-цілей: прибутковість, зростання, рентабельність.
Гнучкість і адаптивність	В умовах змінного ринку бізнес повинен швидко реагувати на виклики, змінювати стратегії, структуру чи продукти.
Стратегічна орієнтація	Управління має базуватись на стратегічному плануванні, передбаченні майбутніх тенденцій, довгостроковому баченні розвитку організації.
Комерційна спрямованість	Головна мета бізнесу — отримання прибутку, тому управління має враховувати ринкові умови, попит, конкуренцію та споживацькі потреби.
Інноваційність управлінських підходів	Впровадження нових технологій управління, цифрових рішень, автоматизація процесів стає запорукою успішного ведення бізнесу.
Використання сучасних інформаційних технологій	Ефективне управління неможливе без цифрових інструментів: CRM-систем, ERP, аналітики великих даних, хмарних сервісів тощо.
Лідерство та корпоративна культура	Ключову роль у формуванні ефективної бізнес-організації відіграє сильне лідерство, чітке бачення, цінності та мотивація персоналу.
Ризик-менеджмент	Управління повинно враховувати ризики, розробляти превентивні заходи, передбачати кризові сценарії.
Ефективна комунікація	Успішне управління передбачає постійний зворотній зв'язок між усіма рівнями персоналу, прозорість інформації та швидкість її поширення.
Сталий розвиток та соціальна відповідальність	Сучасне управління орієнтується не лише на прибуток, а й на екологічні, етичні та соціальні аспекти бізнесу.

*Джерело: розроблено автором на основі [5]*

Управління бізнес-організацією здійснюється через реалізацію певних управлінських функцій, які забезпечують цілісність і ефективність усіх процесів у компанії, ці функції утворюють логічну послідовність дій, що охоплює як планування діяльності, так і її організацію, мотивацію персоналу, контроль за виконанням завдань та необхідне регулювання. Від злагодженості та якості

реалізації кожної з функцій залежить загальний успіх організації, її адаптивність, стабільність та конкурентоспроможність, так в рис 1.1 розкрито зміст основних функцій управління бізнес-організацією та їхнє практичне значення [6;8].

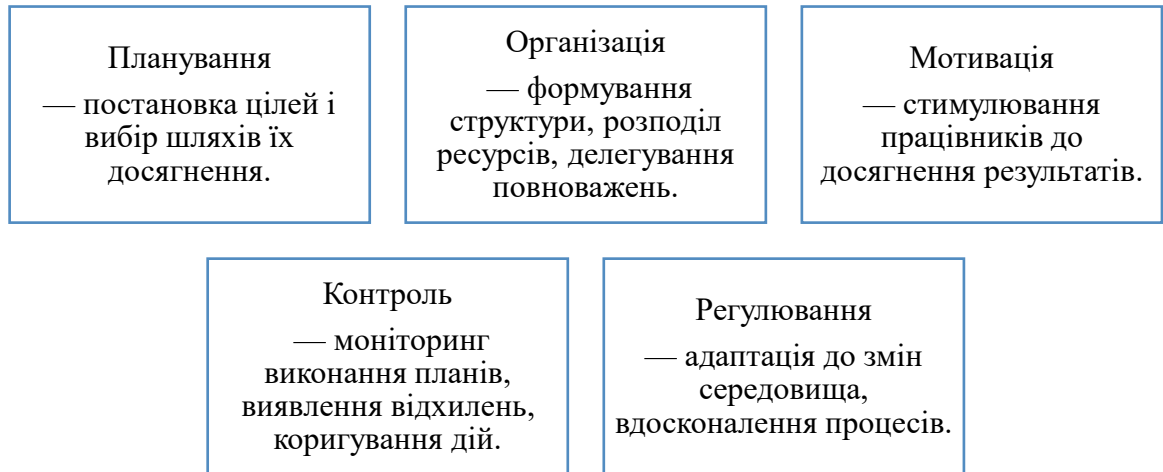


Рис. 1.1 - Основні функції управління бізнес-організацією

*Джерело: розроблено автором на основі [6; 8]*

Отже, управління бізнес-організацією — це динамічний, гнучкий та багатогранний процес, який потребує системного підходу, стратегічного бачення та здатності швидко реагувати на зміни. Успішність бізнесу значною мірою залежить від ефективності управлінських рішень, вміння керівників поєднувати інновації з класичними принципами менеджменту, орієнтації на результат, командної роботи та постійного розвитку. Тому сучасне управління має бути не лише функціональним, а й проактивним, відкритим до змін і орієнтованим на створення довгострокової цінності.

### 1.3. Інструменти забезпечення стійкості бізнес-організацій

Стійкість бізнес-організації в умовах сучасного динамічного ринку є ключовою передумовою її довготривалого функціонування, розвитку та конкурентоспроможності. Постійні економічні коливання, політична нестабільність, технологічні зміни, глобалізація та екологічні загрози вимагають від компаній здатності не лише виживати, а й адаптуватися, відновлюватися та розвиватися. Саме тому ефективне управління стійкістю передбачає застосування комплексу інструментів, які дозволяють зміцнювати всі аспекти діяльності організації — від фінансової сфери до управління персоналом [7].

Сутність інструментів забезпечення стійкості полягає у створенні такої системи управління, яка дозволяє бізнесу ефективно функціонувати в умовах змін, нестабільності та ризиків, ці інструменти формують базу для оперативного реагування, стратегічного планування, антикризового управління, а також підтримують процеси інновацій, розвитку персоналу та ресурсного забезпечення [9].

Інструменти забезпечення стійкості умовно можна поділити на матеріальні та нематеріальні, кожна з яких відіграє важливу роль у підтримці життєздатності підприємства (таблиця 1.5-1.6).

Матеріальні інструменти — це ресурси, які мають фізичну, грошову або технологічну форму, вони безпосередньо впливають на потужність та функціональні можливості бізнесу [10].

Таблиця 1.5 - Матеріальні інструменти

Компонент	Суть	Приклади
1	2	3
Фінансові ресурси	Забезпечують ліквідність, гнучкість та здатність до інвестування та покриття непередбачених витрат	Резервний фонд, страхування, кредитні лінії
Матеріальні ресурси	Дають змогу здійснювати виробничу чи операційну діяльність	Основні фонди (обладнання, приміщення), запаси сировини, готова продукція

1	2	3
Продовження таблиці 1.5		
Технологічна база	Забезпечує ефективність процесів, інноваційність, адаптивність	Високотехнологічне обладнання, автоматизовані системи
Інфраструктура	Фізичні та логістичні компоненти, які підтримують діяльність організації	Склади, транспорт, IT-мережі

*Джерело: розроблено автором на основі [10]*

Нематеріальні інструменти — це методи, концепції, технології управління, знання та інформаційні системи, що забезпечують стійкість через організаційні та інтелектуальні переваги [13].

Таблиця 1.6 - Нематеріальні інструменти

Компонент	Суть	Приклади
Управлінські методики та системи	Сприяють прийняттю обґрунтованих рішень, структурованому підходу до управління ризиками та змінами	Антикризове управління, стратегічне планування, lean management
Інформаційні технології	Забезпечують швидкість, точність і обсяг обробки даних, сприяють прозорості та ефективності управління	ERP, CRM, BI-системи, системи ризик-менеджменту
Організаційна культура	Формує стабільність внутрішнього середовища, згуртованість команди, адаптивність до змін	Корпоративні цінності, традиції, етичні норми, внутрішні комунікації
Лідерство та кадровий потенціал	Забезпечують стратегічне бачення, згуртованість колективу та ініціативність у подоланні труднощів	Компетентні керівники, команда кризового реагування, система навчання та розвитку персоналу
Репутаційний капітал	Підтримує довіру з боку партнерів, клієнтів, інвесторів	Суспільне визнання, відгуки клієнтів, соціальні та екологічні ініціативи

*Джерело: розроблено автором на основі [13]*

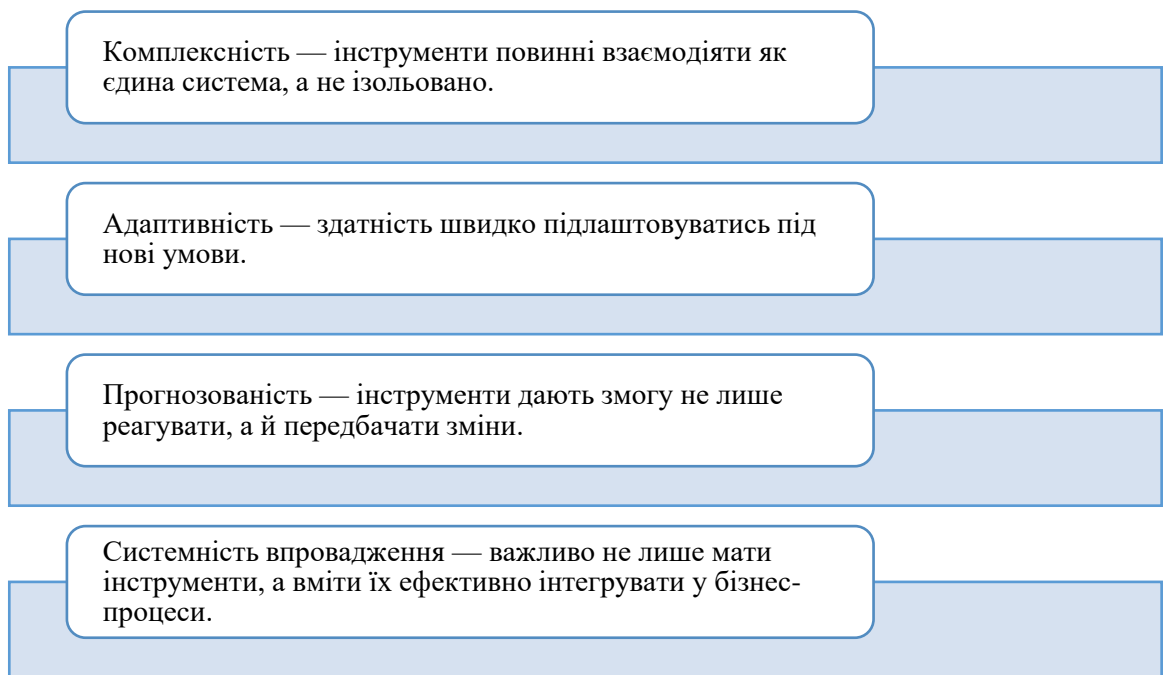


Рис. 1.2 - Узагальнюючі характеристики інструментів забезпечення стійкості

*Джерело: розроблено автором на основі [11]*

Сутність інструментів забезпечення стійкості полягає у формуванні здатності бізнес-організації протистояти як короткотерміновим загрозам, так і довгостроковим викликам. Поєднання матеріальних ресурсів з нематеріальними механізмами створює умови для безперервного розвитку, ефективного управління змінами та збереження конкурентних переваг. Раціональне та системне використання цих інструментів дозволяє компанії залишатися стабільною, гнучкою та успішною навіть в умовах невизначеності та криз [11].

Для досягнення стійкого функціонування бізнес-організації в умовах постійних змін і ризиків необхідно застосовувати цілу систему спеціалізованих інструментів. Вони допомагають зміцнювати як внутрішній потенціал підприємства, так і його здатність адаптуватися до зовнішнього середовища, зберігати конкурентні позиції та забезпечувати безперервність діяльності. Такі інструменти охоплюють фінансову, організаційну, кадрову, технологічну, правову та інші сфери управління, формуючи багаторівневий механізм підтримки стійкості

[14]. У таблиці 1.7 наведено основні інструменти забезпечення стійкості бізнес-організацій, їх призначення та приклади практичного використання.

Таблиця 1.7 - Основні інструменти забезпечення стійкості бізнес-організацій

Група інструментів	Опис	Приклади застосування
1	2	3
Фінансові інструменти	Спрямовані на забезпечення платоспроможності, фінансової гнучкості, оптимального розподілу ресурсів	- Формування резервного фонду - Страхування ризиків - Диверсифікація джерел доходу - Фінансове планування та аналіз
Організаційно-управлінські інструменти	Забезпечують ефективну внутрішню структуру, координацію дій, стратегічне управління, кризовий менеджмент	- Впровадження системи корпоративного управління - Моделювання бізнес-процесів - Антикризове планування
Стратегічні інструменти	Орієнтовані на довгострокове позиціонування компанії, розвиток конкурентних переваг і забезпечення гнучкості у стратегічних рішеннях	- SWOT-аналіз, PEST-аналіз - Балансована система показників (BSC) - Формування стратегій адаптації до зовнішніх змін
Маркетингові інструменти	Дозволяють краще розуміти ринок, змінювати позиціонування, працювати з клієнтською базою, підтримувати репутацію	- Брендинг - CRM-системи - Маркетингові дослідження - Антикризові рекламні кампанії
Інформаційно-аналітичні інструменти	Забезпечують збір, обробку та аналіз даних для обґрунтованого прийняття рішень, раннє виявлення загроз	- ВІ-системи (Business Intelligence) - ERP-системи- Моніторинг ринку - Прогнозування сценаріїв розвитку
Кадрові інструменти	Пов'язані з управлінням персоналом, його стійкістю, кваліфікацією, залученням до реалізації стратегічних цілей	- Система мотивації - Підвищення кваліфікації - Формування кадрового резерву - Розвиток корпоративної культури
Інноваційно-технологічні інструменти	Сприяють оновленню технологій, процесів, продуктів, що дозволяє бізнесу адаптуватися до нових викликів та підвищувати ефективність	- Впровадження нових ІТ-рішень - Автоматизація процесів - Інвестиції в R&D - Цифрова трансформація
Правові та регуляторні інструменти	Спрямовані на забезпечення відповідності законодавству, захист прав бізнесу, оптимізацію взаємодії з державними інституціями	- Юридичний супровід діяльності - Аудит правових ризиків - Дотримання стандартів і ліцензій

1	2	3
Продовження таблиці 1.7		
Інструменти соціальної відповідальності	Посилюють довіру до бізнесу, формують позитивний імідж, сприяють сталому розвитку в соціальному та екологічному контексті	- ESG-політика (екологія, соціум, управління) - Благодійні проєкти - Партнерство з місцевими громадами

*Джерело: розроблено автором на основі [4]*

Ефективність інструментів забезпечення стійкості залежить не лише від їх вибору, а й від системності та взаємодії між ними (рис. 1.3).

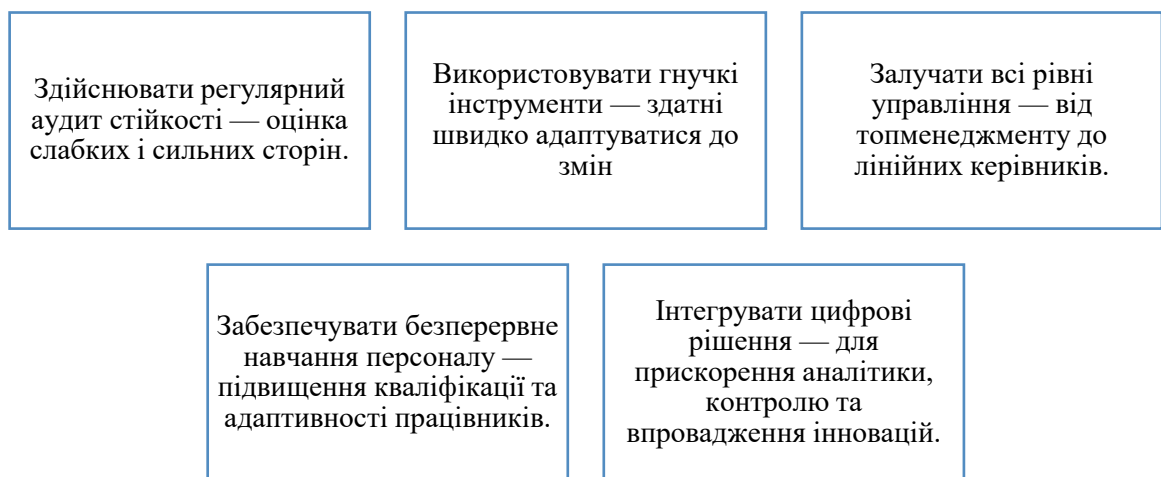


Рис. 1.3 - Комплексний підхід до використання інструментів

*Джерело: розроблено автором на основі [7]*

Інструменти забезпечення стійкості бізнес-організацій — це критично важливі елементи системи управління, які дозволяють зменшити вплив ризиків, адаптуватися до зовнішніх змін та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність [7]. Їх грамотне поєднання та застосування створює основу для стратегічної гнучкості, ефективного реагування на виклики та досягнення сталого розвитку. Успішні компанії в сучасних умовах — це не ті, які лише прагнуть зростання, а ті, які здатні зберігати стабільність, незважаючи на зовнішній тиск.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗУВАННЯ СТІЙКОСТІ ПАТ «КИЇВСТАР» В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

#### 2.1. Загальна характеристика ПАТ «Київстар»

ПрАТ «Київстар» – провідний оператор телекомунікаційного зв'язку в Україні, що надає послуги мобільного та фіксованого зв'язку, передачі даних, інтернету та цифрових сервісів для приватних і корпоративних клієнтів. Компанія має широку інфраструктурну мережу, яка охоплює всю територію країни, і постійно інвестує у розвиток нових технологій. У цьому підрозділі розглянемо загальну характеристику компанії, її історію розвитку, ринкову позицію та основні напрямки діяльності.

Компанія «Київстар» була заснована у 1994 році, а вже у 1997 році почала надавати послуги мобільного зв'язку. З того часу вона пройшла значний шлях розвитку, постійно вдосконалюючи свої сервіси та технології. У 2010 році «Київстар» об'єднався з компанією Veeline (українським підрозділом російського оператора «ВимпелКом»), що стало важливим етапом у його розвитку. Згодом компанія увійшла до складу міжнародної групи VEON, яка має штаб-квартиру в Нідерландах.

На сьогоднішній день «Київстар» має розгалужену організаційну структуру, яка включає кілька основних напрямків: роздрібний бізнес (B2C), корпоративний сегмент (B2B), технічна інфраструктура та інновації, фінансовий сектор, а також соціальні ініціативи. Головний офіс компанії розташований у Києві.

ПрАТ «Київстар» є одним із провідних телекомунікаційних операторів в Україні, що надає широкий спектр послуг у сфері мобільного та фіксованого зв'язку, цифрових сервісів і рішень для бізнесу. Завдяки розгалуженій інфраструктурі, інноваційному підходу та стабільному розвитку компанія займає лідируючі позиції на ринку (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Основна інформація про компанію ПрАТ «Київстар»

Параметр	Значення
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Юридична адреса	03113, місто Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53
Форма власності	Приватне акціонерне товариство (ПрАТ)
Галузь	Телекомунікації
Рік заснування	1994
Материнська компанія	VEON Ltd.
Кількість абонентів мобільного зв'язку	понад 26 мільйонів
Кількість користувачів домашнього інтернету	понад 1,1 мільйона

*Джерело: розроблено автором на основі [17]*

Потужна ринкова позиція – «Київстар» є найбільшим оператором мобільного зв'язку в Україні, обслуговуючи понад 26 мільйонів абонентів та понад 1,1 мільйона користувачів домашнього інтернету (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Основні напрямки діяльності ПрАТ «Київстар»

Напрямок	Опис
Мобільний зв'язок	Послуги GSM, UMTS, LTE (4G), підготовка до 5G, роумінг у понад 200 країнах.
Фіксований інтернет	Високошвидкісний інтернет (FTTx, VDSL), покриття у великих містах, інтеграція з цифровими сервісами.
Цифрові сервіси	OTT TV, IoT, хмарні сервіси, Big Data для бізнесу.
Корпоративні послуги	VPN-з'єднання, кібербезпека, CRM-рішення, телефонія для бізнесу.

*Джерело: розроблено автором на основі [17]*

На основі наведених даних можна зробити такі висновки:

- Розвинена інфраструктура – компанія володіє великою мережею базових станцій, розгалуженою оптоволоконною інфраструктурою та планує впровадження 5G;

- Диверсифікація послуг – крім мобільного та фіксованого інтернету, компанія активно розвиває цифрові сервіси, включаючи хмарні технології, IoT та Big Data.

Таблиця 2.3 - Організаційна структура компанії ПрАТ «Київстар»

Дирекція	Функції
Технічна дирекція	Розвиток, модернізація та обслуговування мережі.
Адміністративна дирекція	Кадрова політика, юридичний супровід, управління внутрішніми процесами.
Маркетингова дирекція	Розробка нових продуктів, ринкові дослідження, аналіз потреб клієнтів.
Фінансова дирекція	Управління фінансами, бюджетування, інвестиційна політика.

*Джерело: розроблено автором на основі [17]*

Конкурентні переваги – «Київстар» вирізняється високою якістю послуг, інноваційним підходом та фінансовою стійкістю, що дозволяє йому впевнено зберігати лідерські позиції на ринку навіть у кризові періоди.

Таблиця 2.4 - Конкурентні переваги ПрАТ «Київстар»

Категорія	Переваги
Лідерство на ринку	Найбільший оператор мобільного зв'язку в Україні, найширше покриття.
Сильна інфраструктура	Розгалужена мережа базових станцій, інвестиції в оптоволоконні технології.
Інновації та технологічні рішення	Розвиток 5G, IoT, хмарних сервісів, впровадження Big Data.
Фінансова стійкість	Стабільне зростання доходів, довіра міжнародних інвесторів.

*Джерело: розроблено автором на основі [17]*

Таким чином, компанія демонструє високу стійкість до змін та викликів, продовжуючи активно інвестувати у розвиток технологій та підтримку клієнтів.

Телекомунікаційні послуги та технологічний розвиток «Київстар» надає широкий спектр телекомунікаційних послуг, серед яких:

- Мобільний зв'язок (2G, 3G, 4G, а в перспективі – 5G);
- Швидкісний фіксований інтернет через оптоволоконні мережі;
- Цифрові послуги та сервіси – хмарні технології, мобільні фінансові послуги, цифрові рішення для бізнесу;
- IoT (Інтернет речей) та Big Data – впровадження розумних технологій у різні сфери економіки.

Компанія має одну з найбільших телекомунікаційних інфраструктур в Україні: її мобільна мережа охоплює всі міста країни, понад 28 тисяч сільських населених пунктів, а також основні автомагістралі, морські та річкові узбережжя. Загальна довжина її оптоволоконних мереж перевищує 44 тисячі кілометрів, що забезпечує високу пропускну здатність понад 380 Гбіт/с.

Оператор постійно інвестує у розвиток телекомунікаційного сектору. Відповідно до стратегії розвитку на 2023–2027 роки, компанія планує вкласти понад 1 мільярд доларів США у модернізацію мереж, розширення покриття та впровадження новітніх технологій, зокрема 5G.

Станом на 2024 рік «Київстар» обслуговує близько 23,3 мільйона абонентів мобільного зв'язку та понад 1,1 мільйона користувачів послуги «Домашній Інтернет». Завдяки значному охопленню та високій якості послуг компанія є лідером телекомунікаційного ринку України, випереджаючи конкурентів, таких як Vodafone Україна та lifecell.

Попри виклики кризового періоду, зокрема військові дії в Україні, компанія демонструє високу стійкість, адаптуючи бізнес-процеси до нових умов. Вона активно бере участь у відновленні телекомунікаційної інфраструктури у постраждалих регіонах, підтримує користувачів пільговими тарифами та реалізовує соціальні ініціативи, зокрема надання безкоштовного зв'язку для військових та переселенців.

Таким чином, «Київстар» є не лише лідером телекомунікаційної сфери в Україні, а й важливим стратегічним підприємством, що забезпечує стабільний зв'язок для мільйонів громадян. Завдяки потужній інфраструктурі, активним інвестиціям у розвиток та соціальній відповідальності компанія продовжує впевнено зберігати свої позиції навіть у кризових умовах.

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну, «Київстар» запровадив ряд важливих ініціатив, спрямованих на підтримку клієнтів та стабільність мережі:

- Забезпечення безперебійного зв'язку навіть у зонах бойових дій та окупованих територіях;

- Інвестиції у енергетичну стійкість: закупівля генераторів, акумуляторних батарей та альтернативних джерел енергії;
- Національний роумінг у співпраці з Vodafone Україна та lifecell, що дозволяє абонентам залишатися на зв'язку навіть у разі пошкодження мережі одного з операторів.

Соціальні ініціативи ПрАТ «Київстар» це надання безкоштовного зв'язку для військових, лікарів, волонтерів та внутрішньо переміщених осіб. Доступ до безкоштовного мобільного інтернету у бомбосховищах, лікарнях, гуманітарних центрах та виділення коштів на гуманітарні проєкти та підтримку ЗСУ.

ПрАТ «Київстар» залишається незаперечним лідером телекомунікаційного ринку України завдяки своїй масштабній інфраструктурі, інноваціям та високій якості зв'язку. Компанія демонструє гнучкість та адаптивність до змін, що дозволяє їй не лише втримувати позиції, а й розвиватися навіть у складних умовах.

Завдяки стратегії соціальної відповідальності, «Київстар» підтримує своїх клієнтів у кризові часи та вкладає значні ресурси у відновлення та покращення зв'язку по всій країні.

## 2.2. Оцінювання рівня стійкості ПАТ «Київстар»

ПрАТ «Київстар» продемонструвало високу стійкість в умовах кризових явищ, зокрема під час воєнного стану, економічної нестабільності та змін у регуляторному середовищі. Діагностування рівня стійкості ПАТ «Київстар» в кризовий період активів компанії прописані в таблиці 2.5

Таблиця 2.5 - Темпи приросту активів ПрАТ «Київстар»

Код рядка	Назва рядка	Приріст 2023 року до (тис. грн)			Темп зростання 2023 року до (%)		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8

1	2	3	4	5	6	7	8
Продовження таблиці 2.5							
1000	Нематеріальні активи	-38075	289868	369422	-0.44	3.51	4.52
1001	Первісна вартість	1506511	2817729	1370144	9.62	19.64	8.67
1002	Накопичена амортизація	1544586	2527861	1000722	21.83	41.50	13.13
1005	Незавершені капітальні інвестиції	-	315639	-57989	-	33.95	-4.45
1010	Основні засоби	5178565	7646435	3321055	31.79	55.31	18.30
1011	Первісна вартість (основні засоби)	7421606	11039903	5587087	21.47	35.66	15.34
1012	Знос (основні засоби)	2243041	3393468	2266032	12.27	19.81	12.42
1035	Інші фінансові інвестиції	653367	592200	63735	593.44	345.82	9.11
1095	Усього за розділом I (необоротні активи)	7911494	9814143	2909944	29.64	39.57	9.18
1195	Усього за розділом II (оборотні активи)	12744763	13569037	7223691	418.56	611.11	84.34
1300	Баланс	20583948	23382827	10020576	69.06	86.60	24.81

*Джерело: розроблено автором на основі [15-16] ДОДАТОК А*

Короткий аналіз темпів приросту активів ПрАТ «Київстар» показав, що у 2023 році загальна сума необоротних активів зросла на 29,64% порівняно з 2020 роком та на 9,18% порівняно з 2022 роком.

Основні засоби зросли на 31,79% (до 2020 року) та 18,30% (до 2022 року), що свідчить про активні інвестиції в модернізацію інфраструктури. Накопичена амортизація також зросла, що вказує на природне старіння активів, але її приріст (12,42% за рік) контрольований.

Найбільше зростання спостерігається в оборотних активах, які збільшилися у 5 разів у 2023 році порівняно з 2020 роком і на 84,34% порівняно з 2022 роком. Значне зростання коштів та їх еквівалентів (від 1,7 млрд у 2020 р. до 7,37 млрд грн у 2023 р.) свідчить про покращення ліквідності компанії. Поточні фінансові інвестиції (5,7 млрд грн у 2023 році) раніше були відсутні, що говорить про активне вкладення коштів у фінансові інструменти.

Баланс компанії виріс на 69,06% порівняно з 2020 роком та на 24,81% порівняно з 2022 роком, що підтверджує стійкий розвиток компанії та її фінансову стабільність. Збільшення активів відбулося без критичного зростання боргів, що говорить про ефективне управління капіталом.

ПрАТ «Київстар» демонструє високу фінансову стійкість у кризовий період, зберігаючи позитивну динаміку зростання основних активів та ліквідності. Активні інвестиції в модернізацію та фінансові активи свідчать про стратегію довгострокового розвитку та адаптацію до економічних викликів.

Таблиця 2.6 - Темпи приросту пасивів ПрАТ «Київстар»

Код рядка	Назва рядка	Приріст 2023 року до (тис. грн)			Темп зростання 2023 року до (%)		
		2020	2021	2022	2021	2022	2023
1410	Додатковий капітал	3026	3026	60	1.17	1.17	0.02
1420	Нерозподілений прибуток	20059104	21094309	10542590	175.63	203.17	50.35
1495	Усього за розділом I (власний капітал)	20062130	21097442	10542650	160.94	184.57	47.94
1510	Довгострокові кредити банків	-6934336	-3870638	-1411880	-	-	-
1515	Інші довгострокові зобов'язання	4358382	5105927	1695543	118.36	174.08	26.73
1595	Усього за розділом II (довгострокові зобов'язання)	-2608050	1335355	324886	-23.80	19.04	4.05
1600	Короткострокові кредити банків	30209	-50426	-687438	50.54	-35.91	-88.42
1615	Поточна кредиторська заборгованість	1262595	1767350	-445981	64.87	122.61	-12.20
1620	Розрахунки з бюджетом	-470509	-379320	-371124	-41.86	-36.72	-36.22
1635	Одержані аванси	169586	276505	53143	19.91	37.13	5.49
1695	Усього за розділом III (поточні зобов'язання)	3129868	950030	-846960	48.96	11.08	-8.17
1900	Баланс	20583948	23382827	10020576	69.06	86.60	24.81

*Джерело: розроблено автором на основі [15-16] ДОДАТОК А*

Висновки за результатами аналізу пасивів ПрАТ «Київстар» показав що власний капітал зріс на 160,94% з 2020 року та на 47,94% з 2022 року, що свідчить про стратегію самофінансування та фінансову стійкість компанії.

Нерозподілений прибуток у 2023 році сягнув 31,48 млрд грн, що на 175,63% більше, ніж у 2020 році, що говорить про підвищення ефективності операційної діяльності та відсутність значних збитків навіть у кризовий період.

Компанія повністю погасила довгострокові кредити банків у 2023 році, що свідчить про фінансову стабільність та зменшення залежності від кредитних

ресурсів. Незважаючи на це, інші довгострокові зобов'язання зросли на 118,36% з 2020 року та на 26,73% з 2022 року, що може вказувати на використання альтернативних механізмів фінансування.

Водночас загальні довгострокові зобов'язання зменшилися на 23,8% у порівнянні з 2020 роком, що є позитивним фактором для фінансової стабільності. Поточні зобов'язання збільшилися на 48,96% у порівнянні з 2020 роком, але порівняно з 2022 роком спостерігається зменшення на 8,17%, що говорить про оптимізацію короткострокових боргових зобов'язань.

Значне зростання кредиторської заборгованості (на 64,87% з 2020 року) може бути наслідком відтермінування платежів постачальникам або збільшення обсягу операційної діяльності. Розрахунки з бюджетом скоротилися на 36,22% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про зниження податкового навантаження або виплату раніше накопичених зобов'язань. Одержані аванси від клієнтів зросли на 19,91% (з 2020 року) та на 5,49% (з 2022 року), що вказує на підвищення довіри з боку контрагентів та стабільний попит на послуги компанії.

Баланс компанії виріс на 69,06% у порівнянні з 2020 роком та на 24,81% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про стійке зростання активів та зобов'язань компанії. Основне зростання припадає на власний капітал, що говорить про зміцнення фінансової незалежності компанії та мінімальну залежність від кредитних ресурсів.

ПрАТ «Київстар» демонструє високу фінансову стійкість у кризовий період, суттєво зменшивши боргове навантаження, водночас нарощуючи власний капітал і оптимізуючи короткострокові зобов'язання. Скорочення банківських кредитів свідчить про зниження фінансових ризиків, а збільшення нерозподіленого прибутку підтверджує ефективність бізнес-моделі компанії. Загалом, фінансова структура компанії свідчить про високий рівень стабільності та перспективність подальшого розвитку.

Таблиця 2.7 - Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Київстар» (2020–2023)

Назва рядка	Приріст 2023 року до (тис. грн)			Темп зростання 2023 року до (%)		
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції	+8163803	+4605898	+2264075	+32,65	+16,13	+7,33
Інші операційні доходи	+29182	+12281	-22766	+14,55	+5,65	-9,02
Інші фінансові доходи	+507673	+539304	+432635	+630,97	+1104,50	+278,23
Інші доходи	+146397	-40713	-41747	+300,81	-17,27	-17,63
Собівартість реалізованої продукції	+5584119	+4405967	+979040	+65,94	+45,67	+7,49
Адміністративні витрати	+754070	+564757	+72198	+44,99	+30,27	+3,06
Витрати на збут	+500969	+105544	-88753	+25,46	+4,47	-3,47
Фінансові витрати	+1515201	+975973	+716070	+354,29	+101,00	+58,37
Фінансовий результат від операційної діяльності	+1081235	-699627	+1519583	+8,32	-4,73	+12,09
Фінансовий результат до оподаткування	+311662	-1012747	+1209625	+2,47	-7,27	+10,33
Чистий прибуток	+172731	-724336	+1026076	+1,67	-6,43	+10,79

*Джерело: розроблено автором на основі [15-16] ДОДАТОК Б*

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 32,65% з 2020 року та на 7,33% з 2022 року, що свідчить про стійке зростання операційного бізнесу навіть у кризовий період. Інші фінансові доходи показали рекордне зростання на 630,97% з 2020 року та на 278,23% з 2022 року, що може вказувати на ефективне управління фінансовими активами або отримання значних інвестиційних прибутків.

Інші операційні доходи мають нестабільну динаміку порівняно з 2020 роком зросли на 14,55%, але знизилися на 9,02% у 2023 році порівняно з 2022 роком, що може бути наслідком зменшення доходів від додаткових джерел.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 65,94% з 2020 року та на 7,49% з 2022 року, що свідчить про зростання витрат на виробництво та обслуговування клієнтів. Адміністративні витрати та витрати на збут збільшуються пропорційно доходам, що підтверджує стратегію розширення операційної діяльності. Фінансові витрати зросли на 354,29% з 2020 року, що може бути наслідком збільшення витрат на обслуговування фінансових зобов'язань або девальваційних ризиків.

Фінансовий результат від операційної діяльності залишається стабільним, з незначним зниженням у 2022 році, але у 2023 році зростання відбулося на 12,06% порівняно з 2022 роком. Чистий прибуток збільшився на 1,67% у 2023 році порівняно з 2022 роком, хоча у 2021 році він був вищим через ефективніші фінансові результати того періоду. Зменшення прибутку порівняно з 2021 роком (-6,45%) може бути пов'язане із зростанням собівартості, адміністративних витрат і фінансових витрат.

ПрАТ «Київстар» демонструє стабільне зростання доходів, ефективне управління операційною діяльністю та інвестиціями. Однак зростання собівартості та фінансових витрат вимагає додаткового контролю, щоб забезпечити подальше підвищення чистого прибутку. Загалом, компанія продовжує впевнене фінансове зростання, незважаючи на виклики кризового періоду.

Таблиця 2.8 - Фінансові індикатори ПрАТ «Київстар» (2020–2023)

Показники	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	25.91%	47.64%	82.62%	165.83%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	14.22%	26.72%	45.18%	137.24%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	25.31%	47.05%	81.99%	164.35%
Коефіцієнт автономії	42.31%	41.81%	54.45%	64.54%
Рентабельність активів (ROA)	38.39%	37.79%	23.57%	20.92%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	82.66%	94.30%	55.25%	38.68%
Чиста маржа	41.48%	39.45%	30.80%	31.79%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	46.10%	46.69%	69.36%	93.99%
Коефіцієнт заборгованості	31.73%	21.44%	25.68%	18.89%

*Джерело: розроблено автором на основі [15-16] ДОДАТОК В*

На основі аналізу ключових фінансових коефіцієнтів можна зробити наступні висновки що коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 25,91% у 2020 році до 165,83% у 2023 році, це свідчить про значне покращення здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також різко зріс – з 14,22% у 2020 році до 137,24% у 2023 році, що означає, що компанія має достатньо грошових коштів і еквівалентів для негайного погашення поточних боргів. Коефіцієнт швидкої

ліквідності, який показує, наскільки швидко компанія може покрити свої зобов'язання без реалізації запасів, збільшився з 25,31% у 2020 році до 164,35% у 2023 році. Компанія суттєво покращила фінансову гнучкість та ліквідність, що означає низький ризик ліквідності та здатність швидко реагувати на фінансові виклики.

Коефіцієнт автономії зріс з 42,31% у 2020 році до 64,54% у 2023 році, що означає збільшення частки власного капіталу у структурі фінансування компанії. Це позитивний сигнал для інвесторів і кредиторів. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом також зріс з 46,10% у 2020 році до 93,99% у 2023 році, що означає майже повне фінансування необоротних активів за рахунок власних коштів. Коефіцієнт заборгованості знизився з 31,73% у 2020 році до 18,89% у 2023 році, що свідчить про зменшення фінансових ризиків та залежності компанії від позикового капіталу. Компанія значно підвищила свою фінансову стійкість, покриваючи більшість своїх активів власним капіталом і зменшуючи боргове навантаження.

Рентабельність активів (ROA) знизилася з 38,39% у 2020 році до 20,92% у 2023 році, що може свідчити про збільшення загальних активів швидше, ніж зростання прибутку.

Рентабельність власного капіталу (ROE) також впала – з 82,66% у 2020 році до 38,68% у 2023 році, що пояснюється зростанням власного капіталу швидше, ніж чистого прибутку. Чиста маржа зменшилася з 41,48% у 2020 році до 31,79% у 2023 році, що означає, що витрати зростають швидше, ніж дохід, що може потребувати оптимізації операційних витрат. Компанія залишається прибутковою, але зниження рентабельності активів і капіталу вказує на зростання витрат та необхідність підвищення ефективності використання ресурсів.

Загальний підсумок таблиці 2.8 аоказує що ліквідність компанії значно покращилася, що забезпечує фінансову гнучкість і надійність. Фінансова стійкість підвищилася завдяки зростанню власного капіталу та зниженню боргового навантаження, а прибутковість залишається стабільною, хоча рентабельність

знижується, що потребує оптимізації витрат і підвищення ефективності управління активами.

Рекомендації для ПрАТ «Київстар» це продовжити контроль витрат, щоб підвищити чисту маржу. Використовувати ефективні інвестиційні стратегії для збереження високої рентабельності капіталу та збалансувати операційну та фінансову структуру, щоб забезпечити стійке довгострокове зростання. Отже компанія Київстар залишається фінансово стабільною, з хорошими перспективами на майбутнє.

ПрАТ «Київстар» діє в умовах динамічного ринку телекомунікацій, де стикається з низкою зовнішніх загроз, серед яких економічна нестабільність, зміни в регуляторному середовищі, технологічні виклики, конкурентний тиск, а також геополітичні ризики. Незважаючи на ці фактори, компанія демонструє високу адаптивність та ефективно реагує на виклики завдяки стратегічному плануванню, впровадженню інноваційних технологій, розширенню спектру послуг і зміцненню фінансової стійкості. Це дозволяє «Київстару» зберігати провідні позиції на ринку, підтримувати стабільність бізнес-процесів і продовжувати надавати якісні послуги своїм клієнтам.

Таблиця 2.9 - Фактори впливу на діяльність компанії ПрАТ «Київстар»

Фактор	Вплив	Реакція компанії
Воєнний стан	Руйнування телеком-інфраструктури, відключення електроенергії	Інвестиції в енергетичну стійкість, розширення мережі генераторів
Економічна нестабільність	Девальвація гривні, зниження купівельної спроможності	Гнучка тарифна політика, акції та знижки для клієнтів
Конкуренція (Vodafone, lifecell, Starlink)	Посилення боротьби за ринок, інноваційні технології конкурентів	Розширення 4G/5G, впровадження eSIM, розвиток цифрових сервісів
Кіберзагрози	Хакерські атаки, витік персональних даних	Впровадження посилених заходів кібербезпеки, навчання персоналу

*Джерело: розроблено автором на основі [17]*

Висновки щодо зовнішніх загроз показав що компанія ефективно адаптується до кризових умов, використовуючи проактивні рішення. Стратегічне

планування та інвестиції в технології дозволяють зберігати лідерські позиції. Військові виклики частково компенсуються урядовими ініціативами (національний роумінг, цифровізація).

Телекомунікаційна інфраструктура є критично важливою для стабільної роботи мобільного зв'язку та інтернет-послуг, особливо у кризових умовах. ПрАТ «Київстар» інвестує значні кошти у модернізацію та підтримку мереж, забезпечуючи безперебійний зв'язок навіть у зонах бойових дій та під час надзвичайних ситуацій. У таблиці 2.10 нижче представлено ключові заходи, спрямовані на підтримку та розвиток телекомунікаційної інфраструктури ПрАТ «Київстар».

Таблиця 2.10 - Стійкість телекомунікаційної інфраструктури

Заходи	Опис
Розширення покриття 4G/5G	Інвестиції у нові базові станції для покращення зв'язку
Розвиток альтернативного енергоживлення	Встановлення акумуляторів та генераторів для безперебійної роботи
Підтримка роботи інтернету в кризових регіонах	Оперативне відновлення мереж у зонах бойових дій
Розширення міжнародної співпраці	Співпраця з глобальними провайдерами (Starlink, AWS)

*Джерело: розроблено автором на основі [17]*

Компанія застосовує комплексний підхід до зміцнення інфраструктури, впроваджуючи нові технології, альтернативні джерела енергопостачання та міжнародне партнерство для підвищення надійності зв'язку.

У сучасних умовах бізнес не лише надає послуги, а й виконує важливу соціальну місію. ПрАТ «Київстар» активно реалізує соціально орієнтовані ініціативи, спрямовані на підтримку населення, гуманітарних організацій та державних установ. Нижче в таблиці 2.1 наведено основні соціальні ініціативи, які реалізує ПрАТ «Київстар» для підтримки суспільства та своїх клієнтів.

Таблиця 2.11 - Соціальна відповідальність та підтримка клієнтів

Ініціатива	Опис
------------	------

Продовження таблиці 2.11	
Безкоштовні послуги для військових та переселенців	Надано понад 100 млн хвилин дзвінків та мобільного інтернету
Допомога державним установам та гуманітарним організаціям	Фінансова та технічна підтримка державних служб
Підтримка освітніх програм та цифрової грамотності	Навчальні програми з цифрових навичок
Екологічні ініціативи	Впровадження енергоефективних технологій

*Джерело: розроблено автором на основі [17]*

Компанія впроваджує програми безкоштовного зв'язку для військових і переселенців, підтримує освіту та цифрову грамотність, а також сприяє розвитку екологічно відповідальних технологій. Такі ініціативи не лише зміцнюють довіру клієнтів, але й формують позитивний імідж бренду на національному рівні.

Попри виклики кризового періоду, ПрАТ «Київстар» має значний потенціал для подальшого зростання. Компанія активно інвестує у новітні технології, розширює спектр послуг та зміцнює міжнародне партнерство, що дозволяє їй зберігати лідерські позиції на ринку. У таблиці 2.12 нижче представлено ключові стратегічні напрями, які визначають подальший розвиток ПрАТ «Київстар» у посткризовий період.

Таблиця 2.12 - Перспективи розвитку після кризи

Напрямок	Опис
Розширення 5G	Розвиток мережі наступного покоління для швидшого інтернету
Диверсифікація послуг	Впровадження мобільних фінансових сервісів, страхування, хмарних рішень
Підвищення кібербезпеки	Зміцнення захисту клієнтських даних та кібербезпеки
Глобальна співпраця	Інтеграція з міжнародними партнерами для розширення сервісів

*Джерело: розроблено автором на основі [17]*

Основні напрями розвитку включають масштабне впровадження 5G, диверсифікацію послуг (фінансові сервіси, страхування, хмарні рішення), підвищення рівня кібербезпеки та інтеграцію з глобальними провайдерами. Ці кроки спрямовані на забезпечення конкурентних переваг та зміцнення позицій компанії у майбутньому.

### 2.3. Шляхи підвищення рівня стійкості ПАТ "Київстар"

У сучасних умовах воєнного стану, економічної нестабільності та високої конкуренції компанії телекомунікаційної сфери, зокрема ПрАТ «Київстар», стикаються з численними викликами. Для підвищення рівня стійкості компанії необхідно впроваджувати стратегічні, фінансові, технічні та соціальні заходи.

У кризовий період ПрАТ «Київстар» застосовує комплексні заходи для зміцнення стійкості та збереження лідерських позицій на ринку телекомунікацій. Одним із ключових напрямів є технологічна модернізація та розвиток інфраструктури, що дозволяє гарантувати надійний зв'язок, стабільну роботу мережі та кібербезпеку.

Компанія інвестує значні ресурси в розширення покриття 4G/5G, впровадження альтернативних джерел енергії, автоматизацію мережевих процесів та захист від кібератак. Ці заходи сприяють мінімізації впливу кризових факторів та забезпеченню безперебійного зв'язку навіть у складних умовах.

Фінансова стабільність та стратегічне планування відіграють вирішальну роль у забезпеченні стійкості ПрАТ «Київстар» під час кризових періодів. Компанія активно працює над оптимізацією витрат, розширенням джерел доходу та впровадженням нових фінансових механізмів, що дозволяє зберігати високу рентабельність та фінансову незалежність.

Окрім цього, ПрАТ «Київстар» розширює партнерські програми та залучає міжнародні компанії для розвитку нових сервісів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Важливими аспектами також є інвестиції у цифрові технології, підтримка стартапів та мобільних фінансових сервісів, що дозволяє створювати довгострокові конкурентні переваги.

ПрАТ «Київстар» не лише зберігає стійкість у кризові періоди, але й активно підтримує своїх клієнтів і суспільство, зміцнюючи довіру до бренду. Соціальна

відповідальність компанії проявляється у безкоштовному зв'язку для військових, гуманітарній допомозі, освітніх ініціативах та екологічних проєктах.

Одним із ключових аспектів є підвищення якості обслуговування клієнтів, що включає впровадження штучного інтелекту для автоматизації сервісу, онлайн-консультації та персоналізовані пропозиції. Такі заходи дозволяють компанії залишатися близькою до своїх абонентів, підвищуючи їхню лояльність.

В умовах високої конкуренції на телекомунікаційному ринку ПрАТ «Київстар» активно впроваджує нові послуги, персоналізовані тарифи та програми лояльності, щоб утримувати своїх клієнтів і залучати нових абонентів.

Компанія орієнтується на інновації та технологічний розвиток, впроваджуючи цифрове телебачення, послуги big data-аналітики, кіберзахист та новітні мобільні сервіси. Крім того, розширення міжнародного співробітництва та покращення умов роумінгу сприяють зміцненню ринкових позицій «Київстар» не лише в Україні, а й на глобальному рівні.

Для утримання конкурентних переваг також важливим є впровадження персоналізованих тарифних планів, розробка гнучких пропозицій та використання аналітики великих даних (Big Data) для покращення споживчого досвіду.

У сучасних умовах державна підтримка та відповідність регуляторним вимогам відіграють важливу роль у стабільній роботі телекомунікаційних компаній. ПрАТ «Київстар» активно співпрацює з державними структурами, беручи участь у програмах цифровізації, розвитку мобільного зв'язку у віддалених регіонах та посилення кібербезпеки.

Компанія долучається до ініціатив уряду, спрямованих на покращення доступу до швидкісного інтернету, інтеграцію з державними сервісами, такими як мобільний додаток «Дія», та розширення мобільного покриття в малонаселених районах.

Також важливим аспектом є адаптація до змін у регуляторному середовищі, що включає відповідність новим стандартам безпеки, кіберзахисту та захисту персональних даних.

Нижче наведено детальний план заходів для підвищення рівня стійкості компанії, який включає технологічні, фінансові, клієнтоорієнтовані, конкурентні та стратегічні ініціативи.

Таблиця 2.13 - Шляхи підвищення рівня стійкості ПрАТ «Київстар»

Напрямок	Проблема	Рішення (заходи підвищення стійкості)
1	2	3
<b>1. Технологічні та інфраструктурні заходи</b>		
1.1. Енергетична незалежність	Відключення електроенергії, що призводить до перебоїв у роботі мережі.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення мережі резервного енергоживлення (акумулятори, генератори).</li> <li>- Використання альтернативних джерел енергії (сонячні батареї).</li> <li>- Запуск програм підвищення енергоефективності.</li> </ul>
1.2. Модернізація мережі	Руйнування телекомунікаційної інфраструктури через бойові дії.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Прискорене розгортання 4G/5G.</li> <li>- Інвестиції в відновлення та будівництво нових базових станцій.</li> <li>- Автоматизація моніторингу стану мережі для швидкого реагування на несправності.</li> </ul>
1.3. Кібербезпека	Збільшення кібератак на телеком-компанії.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження AI-систем для моніторингу загроз.</li> <li>- Посилення системи захисту персональних даних користувачів.</li> <li>- Проведення навчання співробітників щодо кіберзахисту.</li> </ul>
<b>2. Фінансові та стратегічні заходи</b>		
2.1. Оптимізація фінансової політики	Високі витрати на підтримку інфраструктури та нестабільність доходів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Диверсифікація джерел доходу (розширення фінансових сервісів, мобільні платежі, страхування).</li> <li>- Гнучка тарифна політика, враховуючи зміну купівельної спроможності клієнтів.</li> </ul>
2.2. Розширення партнерських програм	Необхідність залучення нових технологій.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Співпраця з міжнародними компаніями (Amazon Web Services, Microsoft Azure).</li> <li>- Інвестиції у стартапи для розробки інноваційних рішень.</li> </ul>
<b>3. Соціальні та клієнтоорієнтовані заходи</b>		
3.1. Покращення обслуговування клієнтів	Зростаючі вимоги до стабільності зв'язку.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження кризових тарифних пакетів із пільговими умовами.</li> <li>- Використання штучного інтелекту у службі підтримки (чат-боти, автоматизація звернень).</li> </ul>
3.2. Соціальна відповідальність	Підтримка населення у складних умовах.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Продовження безкоштовних послуг для військових та волонтерів.</li> <li>- Інвестування в освітні програми та проекти цифрової грамотності.</li> </ul>
<b>4. Конкурентні та маркетингові заходи</b>		

1	2	3
Продовження таблиці 2.13		
4.1. Впровадження нових послуг	Посилення конкуренції з боку Vodafone, lifecell та Starlink.	- Запуск цифрового телебачення, Big Data-аналітики для бізнесу, кіберзахисту для клієнтів. - Впровадження новітніх технологій (AR, AI).
4.2. Персоналізовані тарифи та програми лояльності	Зниження доходів населення, що впливає на ринок.	- Гнучке ціноутворення залежно від потреб клієнтів. - Використання Big Data для персоналізації тарифів.
5. Державна співпраця та регуляторні ініціативи		
5.1. Участь у державних програмах	Високий рівень державного регулювання у сфері зв'язку.	- Участь у державних ініціативах (e-Ukraine, мобільний додаток «Дія»). - Розширення мобільного покриття у сільській місцевості.
5.2. Адаптація до нових регуляторних вимог	Зміни у законодавстві щодо кібербезпеки та телеком-послуг.	- Адаптація тарифної політики та стандартів захисту даних відповідно до нових законів.

*Джерело: розроблено автором на основі [17]*

ПрАТ «Київстар» має потенціал для зміцнення стійкості в кризовий період, але для цього необхідно розширювати інфраструктуру та забезпечувати енергетичну незалежність. Посилювати фінансову гнучкість та диверсифікувати доходи, вдосконалювати кібербезпеку та систему управління ризиками. Розвивати нові послуги та технології для збереження конкурентних позицій та інвестувати в клієнтоорієнтовані сервіси та підтримку суспільства.

Виконання цих заходів дозволить «Київстар» залишатися лідером телеком-ринку навіть у складних умовах, забезпечуючи стабільний розвиток та відповідність викликам сучасності.

У кризовий період, спричинений воєнним станом, економічними викликами та посиленням конкуренції, ПрАТ «Київстар» потребує посилення своєї стійкості та адаптивності до сучасних реалій, тому у такі періоди компанії повинні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, щоб забезпечити стабільну роботу, фінансову стійкість та конкурентні переваги. ПрАТ «Київстар» вже реалізовує комплексні заходи для підтримки зв'язку, кібербезпеки, фінансової гнучкості та клієнтоорієнтованості.

Однак, для подальшого зміцнення позицій та мінімізації впливу майбутніх криз, доцільно впровадити додаткові рекомендаційні заходи у таких сферах, як технологічний розвиток, фінансова оптимізація, маркетингова стратегія, соціальна відповідальність та державна співпраця. У таблиці 2.14 представлена інформація з ключовими рекомендаційними шляхами підвищення рівня стійкості ПАТ «Київстар» у кризовий період.

Таблиця 2.14 - Рекомендаційні шляхи підвищення рівня стійкості ПАТ «Київстар»

Напрямок	Проблема	Рекомендовані шляхи вирішення
1. Технологічна стійкість	Нестабільність роботи мережі через енергетичні перебої та кіберзагрози	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Масштабування використання сонячних батарей та енергоефективних технологій</li> <li>- Розширення мережі резервного енергоживлення</li> <li>- Впровадження автоматизованих AI-систем для прогнозування та швидкого усунення несправностей</li> </ul>
2. Фінансова оптимізація	Високі витрати на підтримку мережі та зниження доходів населення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження динамічного ціноутворення для різних категорій споживачів</li> <li>- Використання державних програм підтримки бізнесу</li> <li>- Оптимізація операційних витрат через автоматизацію</li> </ul>
3. Конкурентні та маркетингові стратегії	Посилення конкуренції з боку альтернативних операторів зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення інноваційних сервісів (цифрове телебачення, послуги кібербезпеки для клієнтів)</li> <li>- Покращення умов роумінгу та міжнародного зв'язку</li> <li>- Використання Big Data-аналітики для персоналізованих пропозицій</li> </ul>
4. Соціальна відповідальність та підтримка клієнтів	Зростання попиту на соціально орієнтовані програми	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Запуск додаткових «кризових пакетів» (безкоштовні хвилини, пільговий інтернет для переселенців)</li> <li>- Інвестиції у навчальні програми з цифрової грамотності</li> <li>- Підтримка волонтерських і гуманітарних ініціатив</li> </ul>
5. Державна співпраця та регуляторні ініціативи	Зміни у законодавстві та необхідність дотримання нових стандартів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Активна участь у державних програмах цифровізації (розширення мобільного покриття в регіонах)</li> <li>- Спільні проекти з урядом у сфері кібербезпеки та цифрового захисту даних</li> <li>- Лобіювання спрощення регуляторних вимог для бізнесу</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором на основі [17]*

ПрАТ «Київстар» уже демонструє стійкість у кризових умовах, проте додаткові рекомендаційні заходи допоможуть ще більше зміцнити позиції компанії. Модернізація інфраструктури та впровадження енергоефективних рішень дозволять зменшити ризики перебоїв у роботі мережі. Фінансова оптимізація та динамічне ціноутворення забезпечать доступність послуг для всіх категорій клієнтів. Маркетингові заходи та інноваційні сервіси підвищать конкурентоспроможність та привабливість компанії. Соціальні програми сприятимуть зміцненню лояльності клієнтів та позитивному іміджу бренду. Співпраця з державою дасть можливість впливати на регуляторні ініціативи та адаптуватися до нових умов ринку.

Для наочної демонстрації етапів впровадження запропонованих заходів було складено графік Ганта (додаток В-Д). Він відображає послідовність та тривалість реалізації ключових ініціатив, спрямованих на підвищення рівня стійкості ПАТ «Київстар». Такий підхід дозволяє оптимізувати управлінський процес і контролювати ефективність впровадження стратегічних рішень. Застосування цих рекомендацій дозволить підприємству не лише втримати лідерські позиції на ринку, а й посилити свою роль як надійного оператора зв'язку навіть у складні часи.

ПрАТ «Київстар» має великий потенціал для подальшого розвитку, навіть у складних умовах. Основні заходи для підвищення рівня стійкості включають технологічні інновації та кібербезпеку – розвиток 5G, автоматизацію управління мережею, посилення захисту даних. Фінансову стійкість та партнерства – оптимізацію фінансових потоків, міжнародну співпрацю з ІТ-компаніями. Клієнтоорієнтовані заходи – покращення сервісу, запровадження гнучких тарифних планів. Маркетингову стратегію – впровадження нових послуг та цифрових сервісів. Участь у державних ініціативах – сприяння розвитку національної телеком-інфраструктури. Завдяки цим заходам, «Київстар» не лише утримає свої лідерські позиції, а й забезпечить стійкість та стабільний розвиток у кризових умовах.

## ВИСНОВКИ

У сучасному економічному середовищі, що характеризується високим рівнем нестабільності, конкуренції та швидкоплинними змінами, питання забезпечення стійкості бізнес-організацій набуває особливої актуальності. Ефективне функціонування підприємства вимагає не лише гнучкості та адаптивності, а й здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім викликам, своєчасно реагувати на ризики, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати довгостроковий розвиток.

Стійкість бізнес-організації — це багатогранне поняття, що включає економічну, фінансову, соціальну, організаційну, екологічну та інші складові, які в сукупності визначають її життєздатність. Успішне управління стійкістю потребує системного підходу, що охоплює як стратегічне планування, так і оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Теоретична частина дослідження спрямована на розкриття сутності стійкості бізнес-організацій, визначення її видів, специфіки управління та аналіз інструментів, що забезпечують її підтримання. Особлива увага приділяється практичним аспектам впровадження механізмів забезпечення стійкості, ролі фінансового менеджменту, антикризового управління та впливу внутрішніх і зовнішніх чинників.

Комплексне осмислення цієї проблематики дозволяє не лише сформулювати цілісне уявлення про природу стійкості підприємства, а й окреслити ефективні шляхи її зміцнення в умовах постійних викликів сучасної економіки.

У ході дослідження управління стійкістю бізнес-організацій було розглянуто теоретичні засади управління стійкістю, їх вплив на діяльність підприємств, а також проаналізовано фінансово-економічні показники та стратегічні заходи ПАТ «Київстар». Отримані результати дозволили сформулювати такі основні висновки:

ПАТ «Київстар» демонструє високий рівень стійкості в умовах кризових явищ, зокрема у період воєнного стану, економічної нестабільності та змін у регуляторному середовищі. Компанія змогла адаптувати свою стратегію до викликів, пов'язаних із зовнішніми загрозами, забезпечуючи безперебійне функціонування телекомунікаційних мереж та підтримку своїх клієнтів.

Фінансовий аналіз компанії свідчить про її стабільне зростання навіть у складних умовах. Впродовж кризового періоду спостерігалось зростання загальних активів, зниження залежності від банківських кредитів, збільшення нерозподіленого прибутку та інвестиції у модернізацію інфраструктури. Це вказує на ефективне управління фінансовими ресурсами та довгострокову стратегію розвитку.

Стратегії управління стійкістю бізнесу повинні бути комплексними та гнучкими. Найкращі результати досягаються завдяки диверсифікації бізнесу, інвестиціям у новітні технології, розвитку людського капіталу, впровадженню цифрових рішень, зміцненню фінансової стійкості та розширенню соціальної відповідальності компанії.

Одним із ключових факторів успіху ПАТ «Київстар» у кризові періоди є його здатність до швидкої адаптації. Компанія оперативно реагує на виклики, запроваджуючи нові технології, змінюючи бізнес-модель, удосконалюючи механізми управління ризиками та розширюючи підтримку клієнтів. У воєнний період Київстар інвестував у стабільність телекомунікаційної інфраструктури, забезпечував соціальні ініціативи та надавав критично важливі послуги населенню.

Отримані результати дослідження можуть бути корисними для бізнес-структур, що прагнуть забезпечити власну стійкість у кризових умовах. На основі аналізу ПАТ «Київстар» можна виокремити ключові рекомендації для підприємств:

- Розробка ефективної системи антикризового управління, що включає постійний моніторинг зовнішніх загроз, диверсифікацію ризиків та гнучке управління ресурсами;
- Інвестування у технології та інновації, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та операційної ефективності;

- Зміцнення фінансової стійкості, зокрема формування резервних фондів, оптимізація витрат та залучення додаткових джерел фінансування;
- Розвиток людського капіталу, включаючи навчання персоналу, впровадження гнучких умов праці та підтримку морального стану співробітників у кризові періоди;
- Забезпечення ефективної комунікації з клієнтами, партнерами та суспільством, що сприяє зміцненню довіри до компанії та її репутації.

Стійкість бізнесу у кризовий період є важливою складовою його довгострокового розвитку та конкурентоспроможності. Успішний досвід ПАТ «Київстар» підтверджує, що навіть у складних умовах можливо не лише зберігати стабільність, а й досягати зростання завдяки стратегічному плануванню, технологічним інноваціям та ефективному управлінню ресурсами.

Результати цього дослідження можуть слугувати основою для подальших наукових розробок у сфері антикризового управління та допоможуть українським компаніям краще адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ізюмська, В., & Нікульшина, А.. Управління фінансовою стійкістю підприємства. // Економіка та суспільство – 2021- № 34 - URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-26>
2. Адонін, С. В., Шиманська, Д. О.. Управління фінансовою стійкістю суб'єкта підприємницької діяльності. // Ефективна економіка, № 3 – 2022 - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10051>
3. Пігуль, Н. Г., Дехтяр, Н. А.. Теоретичні засади управління фінансовою стійкістю підприємства. Гроші, фінанси і кредит. – 2022 - URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69\\_2022/38.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/38.pdf)
4. Тупкало, В. М.. Бізнес-стійкість виробничого підприємства: концепція та механізм забезпечення. // Економічний вісник НТУУ «КПІ», № 16. – 2019 - Розділ «Менеджмент організації».
5. Сидорчук, І. Управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах розвитку економіки. // Хмельницький національний університет. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/08109a7d-8be9-44f9-adb5-865959582691/content>
6. Коваль, О. В.. Управління фінансовою стійкістю підприємства. // Економіка України. – 2020 -URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/79.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/79.pdf)
7. Ткаченко, Є. Ю., Фатюха, В. В., Яришко, О. В.. Фінансова стійкість підприємства: сутність та основи управління. // Інфраструктура ринку, Вип. 56, С. 129–134 - 2021
8. Салькова, І. Ю., Санцевич, В. О.. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства. // Економіка і суспільство, Вип. 16, С. 790–794 - 2018
9. Чепка, В. В.. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. // Економіка і суспільство, № 12, С. 649–655 - 2017

10. Геращенко, І. О.. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства. // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», № 24, С. 124–128 - 2017
11. Міокова, Г. І. . Фактори впливу на фінансову стійкість підприємства. // Наукові записки КНТУ, Вип. 11, ч. I, С. 12–15 - 2021
12. Партин, Г. О., Папірник, С. Є.. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. // Механізм регулювання економіки, № 3–4, С. 129–135.
13. Партин Г. О., Папірник С. Є. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. // Економіка підприємства та організація виробництва. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.21>. [Електронний ресурс]. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90894/1/Partyn\\_mer\\_3\\_4\\_2022.pdf;jsessionid=6DABB932467B463A4825D13F6DFEC186](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90894/1/Partyn_mer_3_4_2022.pdf;jsessionid=6DABB932467B463A4825D13F6DFEC186) (дата звернення: 26.01.2025).
14. Роїк О. Р. Фінансові інструменти підтримки діяльності підприємств в умовах війни в Україні. // Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. УДК 338.48.025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-46-12>. [Електронний ресурс]. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/46\\_2023ua/14.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/46_2023ua/14.pdf) (дата звернення: 26.01.2025).
15. ПрАТ "Київстар". Фінансова аналітика. Clarity Project. URL: [https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current_year=2023)
16. Фінансова звітність за 2006 – 2023 роки ПрАТ "Київстар" URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers>
17. Сайт компанії ПрАТ "Київстар" URL: <https://kyivstar.ua/>
18. Ткачук Н.В. Аналіз фінансової діяльності підприємств: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 114 с. – 2023 - Електронне видання. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22317/3/AFDP\\_kurs1.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22317/3/AFDP_kurs1.pdf).
19. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Мелітополь: Люкс - 2021. 260 с.

20. Рибчук А.В, Ковенська О. А, Антофій Н. М, Покотилова В. І. Аналіз: теорія і практика: навчально-методичний посібник [для бакалаврів, магістрів та аспірантів напряму підготовки 051 "Економіка"] / Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС - 2020. 220 с.
21. Карлін М.І., Івашко О.А., Проць Н.В. [та ін.] Фінанси України: навч. посіб. /; за ред. д-ра екон. наук, проф. Карліна М.І., канд. екон. наук, доц. Івашко О.А. Київ: Видавничий дім «Кондор» - 2018. 332 с.
22. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій. Під ред. К. Ковальчук. Київ: Центр навчальної літератури - 2019. 328 с.
23. . Ткачук Н.В., Дейнека К.С. Виявлення та подолання фінансової кризи на підприємстві шляхом аналізу його фінансової діяльності. Механізм регулювання економіки. Випуск № 3-4(97-98), 2022. С.136 – 140.
24. . Ткачук Н. В., Войтович Т. В. Теоретичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємств в сучасних умовах. // Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні : збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Хмельницький-Херсон, 20 грудня 2022 р. Хмельницький-Херсон : ХНТУ - 2022. С. 95 – 98.
25. Стащук О. В. Індикаторний підхід в оцінюванні стану фінансової безпеки акціонерних товариств. // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2018. № 9(37). С. 168–173 DOI: 10.25264/2311-5149-2018-9(37)-168-173
26. Глушач Ю.С. Фінансова звітність за П(С) БО: навчально–методичний посібник. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2018. 88 с
27. Рябчук О.Г., Блищик Л.В. Особливості контролю достовірності показників балансу суб'єкта господарювання. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 25, частина 2.- 2019. С. 101–106
28. . Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, - 2017. 288 с

29. Поврезнюк В. Бізнес: підготовка до зростання / Валерій Поврезнюк // ЕУ в Україні. – Квітень 2020 року. – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-pidgotovka-do-zrostannya>.
30. Рівні показників якості телекомунікаційних послуг [Електронний ресурс] // Сайт Київстар. – Режим доступу: <https://kyivstar.ua/about/kyivstar-today/quality-levels>.
31. Київстар у 2023 році: понад 6 млрд грн інвестицій у розвиток зв'язку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unian.ua/society/kijivstar-u-2023-roci-ponad-6-mlrd-grn-investiciy-u-rozvitok-zv-yazku-12579708.html>.
32. Пилипів І. Президент "Київстару" Олександр Комаров про тарифи, скорочення абонентів та розширення бізнесу / Ігор Пилипів // Економічна правда. – 17 березня. – Режим доступу: <https://pravda.com.ua/interview/yak-kijivstar-planuye-rozshiryuvati-sviy-biznes-804421/>.
33. Пугач С., Лажнік В., Кандиба Ю. Регіональний розвиток мережі мобільного зв'язку Київстар у Західній Україні / С. Пугач, В. Лажнік, Ю. Кандиба // Вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки, Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. – Режим доступу: <https://bulletin-esgeograph.org.ua/ukr/e-version/volume-88/792-puhach-et-al>.