

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра менеджменту



Скарлат Нікіта Сергійович

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА  
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ  
ПРАТ «ВОДАФОН»)**

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття  
ступеня вищої освіти бакалавр  
галузі знань 07 «Управління та  
адміністрування» спеціальності 073  
«Менеджмент»  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи  
бакалавра:  
д-р екон. наук, професор Великий Ю.В.

Рецензент:  
д-р екон. наук, професор Євчук Л.А.

Миколаїв 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття, сутність і зміст стратегії розвитку підприємства.....	6
1.2. Особливості стратегій розвитку підприємства (активні та пасивні). .....	11
1.3. Зарубіжний досвід щодо стратегії розвитку підприємства. ....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «VODAFONE) ....	20
2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Vodafone». ....	20
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Vodafone» .....	26
2.3. Стратегічне управління на підприємстві «Vodafone» .....	35
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ.....	42
3.1. Основні етапи покращення управління стратегією розвитку підприємства.....	42
3.2 Обґрунтування заходів з покращення стратегії управління конкурентоздатністю підприємства. ....	45
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів з управління стратегією розвитку підприємства ПрАТ «Vodafone».....	48
ВИСНОВКИ .....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	55
ДОДАТКИ .....	60

## ВСТУП

У сучасних умовах економічного розвитку в Україні виявляється необхідність перегляду традиційного підходу до управління організаціями, оскільки зовнішні фактори стають все більш важливими та впливають на внутрішнє середовище. Управління проблемами, які вже виникли, застаріло, тому ефективна діяльність та розвиток підприємств потребують стратегічного управління, яке забезпечить їх майбутнє за рахунок постійної взаємодії їх потенціалу зі змінами в зовнішньому середовищі. Вироблення стратегії, яка дозволить фірмі виживати в конкурентній боротьбі та розвиватися у довгостроковій перспективі, є надзвичайно важливим. У жорсткій конкуренції та швидкозмінному ринковому середовищі, важливо не тільки зосереджуватися на внутрішніх справах, але й виробляти довгострокову стратегію, яка дозволить встигати за змінами в зовнішньому середовищі.

Головна проблема будь-якого українського підприємства полягає в його виживанні та безперервному розвитку, що можна досягти за допомогою грамотної та ефективної стратегії розвитку, яка враховує місію бізнесу та умови зовнішнього та внутрішнього середовища. Поняття стратегії розвитку підприємства є ключовим у теорії стратегічного управління, оскільки воно об'єднує цілі, можливості та умови, і визначає засоби досягнення ринкової переваги в умовах зміни середовища.

В ситуації з ускладненням процесів всередині підприємства та неадекватністю управління господарською діяльністю ринковим вимогам, стратегія розвитку є інструментом для визначення раціонального шляху розвитку підприємства та створення конкурентних переваг. Хоча існують різні методи формування, оцінки та вибору стратегії, розвиток економічної науки у цьому напрямі є фрагментарним і потребує комплексної методики для ефективного вибору найбільш доцільної стратегії. Дійсно, стратегічне управління є однією з найважливіших галузей управління підприємствами та організаціями взагалі. Відображення теоретичних та практичних аспектів

стратегічного управління можна знайти в наукових роботах багатьох вітчизняних та закордонних вчених, які внесли значний внесок у розвиток цієї галузі.

Наприклад, Ігор Ансофф є одним з перших, хто розробив теорію стратегічного управління із застосуванням матриці продукту-ринку. Альфред Чандлер зробив вагомий внесок в дослідження історії стратегічного управління та описав вплив організаційної структури на стратегію підприємства. Майкл Портер розробив концепцію конкурентної стратегії, яка досі є основою для багатьох стратегічних планів компаній.

До інших видатних дослідників у галузі стратегічного управління можна віднести Р. Акоффа, А.Дж. Стрікленда, Ф. Котлера, Р. Мінцберга, Дж. Лемпела, Д. Кемпбела, О. С. Віханського та багатьох інших.

У своїх дослідженнях вчені розглядали різні аспекти стратегічного управління, такі як аналіз середовища, формулювання стратегії, її реалізація та контроль.

Основна увага при дослідженні повинна бути приділена визначенню стратегії розвитку підприємства. Для цього необхідно враховувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на підприємство, та визначити потреби ринку та споживачів.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у систематизації теоретичних засад та розробці пропозицій щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства телекомунікаційної галузі.

Для досягнення мети кваліфікаційного дослідження передбачається виконання наступних завдань:

- розглянути поняття стратегії розвитку підприємства та його основні компоненти;
- проаналізувати сфери застосування активних та пасивних стратегій розвитку;
- вивчити успішні приклади зарубіжних компаній, які використовують стратегію розвитку;

- навести загальну характеристику підприємства телекомунікаційної галузі ПрАТ «Vodafone»;
- визначити ключові фактори успіху та ризики, які виникають в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства;
- вивчити методи та інструменти стратегічного управління, які використовуються на підприємстві;
- проаналізувати методи та підходи до ефективного впровадження нової стратегії;
- розробити конкретні заходи та рекомендації для покращення стратегії управління конкурентоздатністю підприємства «Vodafone»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів з управління стратегією розвитку підприємства ПрАТ «Vodafone».

Об'єктом дослідження є процес розвитку підприємства. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення стратегії розвитку підприємства ПрАТ «Vodafone».

Методи дослідження, які використовувалися для виконання кваліфікаційної роботи, включають загальнонаукові і спеціальні підходи. Серед загальнонаукових методів, що застосовувалися, можна відзначити аналіз, синтез, абстрагування, конкретизацію та моделювання. Щодо спеціальних методів, то використовувалися групування, порівняння, балансовий метод, метод коефіцієнтів та інші.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо покращення стратегії розвитку підприємства.

Структура та обсяг роботи включають вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок, а список використаних джерел містить 50 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття, сутність і зміст стратегії розвитку підприємства

Стратегія підприємства є процесом визначення основного перспективного напрямку його розвитку шляхом встановлення нових якісних цілей, врахування внутрішніх можливостей підприємства та умов зовнішнього середовища, а також розробкою комплексу заходів для їх досягнення.

Зміни в динаміці навколишнього середовища та його турбулентність ставлять перед керівниками вищого рівня вимогу мати стратегічне бачення та здатність швидко реагувати на можливі зміни. Для досягнення максимального прибутку необхідний детально виважений план, що містить конкретні заходи для досягнення поставлених цілей.

Для забезпечення майбутнього успіху, керівники повинні активно розвивати ресурси та можливості для отримання та збереження конкурентних переваг на ринках. Стратегічне управління підприємством є фундаментальною складовою менеджменту та ключовим інструментом досягнення поставлених цілей. Раніше менеджери зосереджувались на оперативному управлінні, що передбачало використання щоденних методів планування. Однак, зі зростанням складності зовнішнього середовища та глобалізаційними процесами, все більше уваги приділяється стратегічному управлінню замість оперативного контролю.

Головна відмінність між цими підходами полягає у тому, що стратегічне управління ґрунтується на довгостроковому плануванні для досягнення поставлених цілей, в той час як поточне управління зазвичай оперує щоденними методами планування. У сучасних умовах, з ускладненням зовнішнього середовища та процесами глобалізації, орієнтація на поточне планування не може гарантувати підприємству досягнення високих цілей та стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Тому підприємства примушені зробити перехід від поточного управління до стратегічного з метою забезпечити свій успіх та здобути конкурентну перевагу на ринку.

Так, Ігор Ансофф дійсно зробив значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління, визначивши основні принципи його функціонування. Він зазначав, що стратегічне управління має передусім забезпечувати довгостроковий успіх підприємства шляхом розробки та реалізації стратегії, яка повинна відповідати зовнішньому середовищу підприємства, його внутрішнім ресурсам та можливостям. Основним завданням стратегічного управління вважався вибір оптимального напрямку розвитку підприємства та розробка ефективних механізмів для його реалізації. Для цього він запропонував ряд моделей стратегічного управління, які згодом стали широко відомі й використовуються в практиці управління підприємствами. [31, с. 145].

У останній період часу з'явилося значне число наукових досліджень, присвячених стратегічному управлінню, де автори намагалися надати власне розуміння цього економічного поняття. В даний час не існує єдиного визначення терміну «стратегічне управління підприємством», що свідчить про різноманітність трактувань цього поняття в науковій літературі. Після проведення огляду та аналізу наукових джерел було виявлено основні підходи до розуміння сутності стратегічного управління. Згідно з моїм баченням, стратегічне управління відноситься до набору інструментів, що використовуються керівниками для досягнення поставлених цілей. Воно включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою оптимального використання ресурсів і врахування встановлених цілей.

Стратегічне управління включає розробку стратегічного візюнерства, встановлення цілей, формування та впровадження стратегій, а також коригування заходів у разі відхилень. Це постійний процес, який оцінює та контролює діяльність компанії та її галузі, визначає конкурентів і розробляє цілі та стратегії для задоволення потреб всіх зацікавлених сторін. Кожна стратегія періодично оцінюється для визначення її успішності та необхідності заміни новою стратегією залежно від змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Основна мета стратегічного управління полягає в досягненні стійкої стратегічної конкурентоспроможності компанії шляхом розробки та впровадження стратегій,

які створюють цінність для організації. Це досягається шляхом оцінки можливостей та загроз, враховуючи сильні та слабкі сторони компанії, та розробки стратегій для її виживання, зростання та розширення. Успішне стратегічне управління відіграє важливу роль у досягненні довгострокового успіху бізнесу (рис. 1.1.)



Рис. 1.1. Види стратегій розвитку підприємства. [46, с. 220]

Це опис процесу стратегічного управління, який включає визначення бізнес-стратегії з чіткими цілями, створення планів для їх досягнення, узгодження ділової діяльності та розподіл ресурсів. Цей процес вимагає постійної оцінки процесів та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на функціонування компанії. Стратегічне управління можуть використовувати компанії будь-якого розміру та галузі, і воно допомагає організаціям розробити та реалізувати ефективні стратегії управління. Цей процес також має фінансові та нефінансові вигоди для організації та її керівництва, оскільки допомагає планувати майбутнє існування компанії.

Стратегічне управління визначає напрямок діяльності організації та її працівників. У відмінність від окремих стратегічних планів, ефективне



стратегічне управління постійно формулює, контролює та оцінює діяльність організації з метою досягнення більшої ефективності в операціях, збільшення ринкової частки та прибутковості [28, с. 64]. Процес непосредного стратегічного управління є складним і вимагає відповідального підходу, включаючи кілька послідовних етапів. Згідно з описаним процесом, на першому етапі стратегічного управління підприємством проводиться аналіз та оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища, що є найважливішим етапом, оскільки результати цього аналізу визначатимуть дії вищого менеджменту на наступних етапах. Для здійснення такого аналізу рекомендується використовувати PEST-та SWOT-аналіз, які є ключовими інструментами стратегічного управління підприємством. Результати цього аналізу нададуть загальну інформацію щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища, що послужить основою для прийняття відповідних управлінських рішень. [11, с. 52]

Вибір правильної та належно наповненої інноваційної стратегії є важливим компонентом успіху підприємства та засобом забезпечення його конкурентоспроможності й стійкості. Для цього необхідно чітко класифікувати та детально розкрити складові стратегії, які демонструють її роль у структурі стратегічного набору підприємства й системи забезпечення його конкурентоспроможності. Важливо мати доступну й зрозумілу методику формування та перевірки альтернатив стратегії, а також відбирати найбільш придатні, тобто адекватні, альтернативи для включення до збалансованого портфеля стратегій підприємства. Це гарантує ефективність та успішну реалізацію стратегії.

Крім того, одним з основних інструментів стратегічного управління є система збалансованих показників, що дозволяє оцінити роботу підприємства за такими компонентами, як фінанси, внутрішні бізнес-процеси, маркетинг та управління персоналом. У процесі стратегічного управління на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, підприємство визначає свою місію та цілі, на досягнення яких будуть спрямовані всі його зусилля. Для цього необхідно встановити цілі у фінансовій, економічній, виробничій, соціальній,

маркетинговій та інноваційній сферах, а також визначити контрольні показники, за якими буде оцінюватися рівень досягнення цих цілей.

На третьому етапі вище керівництво підприємства обирає відповідну стратегію, яка дозволить досягти поставлених цілей і враховуватиме стан зовнішнього і внутрішнього середовища. Існує велика кількість різних видів стратегій, з яких слід обрати один. Усі ці методи ґрунтуються на врахуванні стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Залежно від цього розробляється відповідна стратегія розвитку підприємства. Кожен з цих методів має свої переваги і недоліки. Тому в сучасній практиці рекомендується одночасне використання декількох методів для обґрунтування стратегії підприємства. Це дозволяє скомпенсувати недоліки одних методів за допомогою інших і отримати надійні результати проведеного дослідження. Володіння навиками використання наведених методів є ключовим для успішного стратегічного управління. З найсучасніших методів варто виділити економіко-математичні методи, які ґрунтуються на встановленні зв'язку між різними показниками і прогнозуванні тенденцій змін. Однак їх застосування має свої обмеження, оскільки вимагає від аналітика спеціальних навичок в роботі з програмним забезпеченням, а також їх результати ґрунтуються в основному на статистичних даних. З урахуванням непередбачуваності статистики, використання цих методів є обмеженим [34, с. 50]. Наступним етапом у межах конкретної стратегії є розробка комплексу заходів, які підприємство планує впроваджувати для досягнення своєї місії та поставлених цілей. Серед таких заходів можуть бути: створення власного веб-сайту, використання енергоефективних технологій, розробка нових продуктів, розширення персоналу, відкриття філіалів та інші. П'ятий етап стратегічного управління передбачає реалізацію обраної стратегії розвитку підприємства.

Останнім етапом є оцінка та контроль реалізації обраної стратегії розвитку підприємства. Це необхідно для того, щоб вище керівництво вчасно виявляло можливі відхилення, оцінювало проміжні результати та приймало відповідні коригуючі заходи для зміни ситуації. У процесі стратегічного управління

необхідно проводити аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. При зміні ситуації важливо внести відповідні зміни до обраної стратегії. Успішність стратегічного управління визначається здатністю оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Основним завданням стратегічного управління є забезпечення взаємодії організації з її середовищем таким чином, щоб зберегти потенціал підприємства на рівні, необхідному для досягнення його цілей і забезпечення його довгострокового виживання. Ефективне стратегічне управління гарантує успіх підприємства на ринку у довгостроковій перспективі. Правильне впровадження стратегічного управління значно збільшує шанси фірми на досягнення успіху. Взагалі кажучи, стратегічне управління втілює концепцію, яка об'єднує цілеспрямовані та інтегровані підходи до функціонування підприємства. Це дозволяє встановлювати розвиток цілей, оцінювати їх у контексті наявних можливостей підприємства та адаптувати їх залежно від розробки та впровадження стратегії. Стратегічний набір підприємства є основою стратегічного управління і включає комплекс бізнес-, організаційних та соціальних аспектів.

Отже, головною метою стратегічного управління є визначення місії, цілей і стратегії, а також розробка і впровадження системи планів як інструментів для реалізації стратегічних напрямків, спрямованих на поліпшення функціонування підприємства. Згідно проведеного дослідження було встановлено, що стратегія розвитку підприємства є ключовим фактором успіху на ринку. Вона визначає цілі підприємства, його конкурентні переваги і напрямки розвитку. Стратегія повинна бути чітко сформульованою, реалістичною і гнучкою для адаптації до змін в економічному середовищі.

## 1.2. Особливості стратегій розвитку підприємства (активні та пасивні)

Стратегії розвитку підприємства переважно спрямовані на досягнення довгострокових цілей і вимагають значних інвестиційних зусиль, що пов'язано з певним рівнем ризику. Під час формування стратегії розвитку необхідно враховувати можливі ризики. Серед основних негативних факторів, що

впливають на підприємство, можна відзначити: недостатню адаптацію до зовнішніх ринкових умов, зниження продуктивності підприємства, втрату контролю над ризиками, можливість збитків внаслідок знецінення активів, надмірне інвестування, непропорційність виробничої структури до потенційних масштабів діяльності та інші. Крім того, не всі керівники мають достатні навички для ризикованих операцій, тому навіть при мінімальному ризику часто відмовляються від проектів. Ураховуючи тривалу реалізацію стратегії розвитку, необхідно заздалегідь враховувати можливості підприємства для адаптації до зміни ситуації на ринку. Виявлення потенційних можливостей для розвитку підприємства засноване на докладному аналізі його внутрішнього та зовнішнього середовища. Важливим чинником успіху при втіленні стратегії розвитку є зосередженість на інноваціях. Кожна стратегія розвитку спрямована на досягнення позитивних результатів, таких як зростання прибутку та підвищення рентабельності, що сприяє загальній конкурентоспроможності продукції підприємства. [5]

Формування та зміна стратегій обумовлені умовами, що виникають на різних етапах розвитку економічних відносин. Кожне підприємство має постійно забезпечувати свою конкурентоспроможність на високому рівні, здійснюючи систематичний аналіз макро- та мікроекономічної ситуації на ринку та розширюючи свої конкурентні позиції. Це сприяє досягненню стійкого економічного зростання підприємства та зайняттю високої позиції в контексті конкурентоспроможності.

Отже, стратегію розвитку підприємства можна описати як гнучкий та довготерміновий план дій, спрямований на інновації, при цьому супроводжується певним рівнем ризику. Ця стратегія базується на ретельному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, залежить від впливу людського фактору та вимагає інвестицій для досягнення ефективних результатів та підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і самого підприємства. Згідно з дослідженнями регулярних видань, було встановлено, що стратегії розвитку підприємства можна поділити на дві категорії: активні і

пасивні. Активні стратегії розвитку підприємства передбачають оперативні дії для адаптації до змін на ринку, навіть передбачення конкуренції, гнучкість у всіх процесах, ефективне використання ресурсів та постійний пошук та впровадження інновацій. З іншого боку, пасивні стратегії розвитку підприємства полягають у наслідуванні конкурентів та перегляді діяльності за потреби. Вони менш ризиковані і можуть бути менш витратними. У рамках активних і пасивних стратегій розвитку можна виділити кілька підтипів, таких як активно-наступальна, ринкова ніша, пасивно-наступальна та захисна. Основні принципи розроблення активних і пасивних стратегій розвитку підприємства повинні включати:

- напрямок на довгострокові цілі підприємства;
- розгляд багатьох варіантів потенційного розвитку, які визначаються динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- постійний процес розроблення стратегії; комплексний підхід до формування стратегії, узгодженість стратегічних рішень для окремих напрямків діяльності підприємства, видів ресурсів, функцій, тощо. [17, с. 104].

Стратегія активно-наступального розвитку полягає в максимальному впровадженні стратегічних змін для розвитку підприємства. Основною метою є досягнення першопрохідності підприємства у розробці та впровадженні нових продуктів та технологічних процесів. Ця стратегія передбачає використання різноманітних заходів для підтримки позитивних тенденцій у розвитку. Активно-наступальна стратегія покладається на інтенсивне використання всіх ресурсів, таких як сировина, матеріали, обладнання, праця та фінанси. Вона відзначається високим рівнем ризику та значними інвестиціями [17, с. 115]. Цю стратегію застосовують на етапах зростання життєвого циклу підприємства, а також на початковому етапі спаду, коли необхідно максимально активізувати ресурси та можливості для поліпшення результативності. Стратегія ринкової ніші є однією з активних стратегій, спрямованою на досягнення високої рентабельності продукції. Ця стратегія сприяє укріпленню вже досягнутих позицій, визначає напрями для забезпечення збалансованого розвитку

підприємства і характеризується помірним або високим рівнем ризику. Вона зазвичай застосовується на етапі зрілості життєвого циклу підприємства. Активні стратегії розвитку проявляються у збільшенні обсягів продажу, зниженні виробничих витрат, збільшенні прибутку, забезпеченні фінансової стійкості, підвищенні оборотності активів, розширенні збутової мережі та інших аспектах. Пасивно-наступальна стратегія передбачає введення на ринок нового (або поліпшеного) продукту після успішної апробації лідерами галузі. Ця стратегія потребує значних витрат на оновлення продукції та має помірний рівень ризику. Вона може бути застосована на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства. Пасивно-наступальна стратегія спрямована на використання відповідних заходів для підтримки та рівномірного зростання результатів діяльності підприємства. Вона створює всі умови для досягнення фінансової стійкості підприємства. [22, с. 165].

Захисна стратегія спрямовується на оптимізацію виробничого процесу, зокрема відношення «витрати – випуск», і поліпшення продукції до рівня, що мають конкуренти. Ця стратегія вимагає інвестиційних витрат і має середній рівень ризику. Застосування захисної стратегії переважно відбувається на етапі спаду життєвого циклу підприємства. Головним завданням такої стратегії є виявлення способів подолання загроз, що виникають у процесі функціонування підприємства. Пасивні стратегії розвитку підприємства характеризуються змінними обсягами продажу продукції, незначним зниженням оборотності обігових активів та фінансовою стійкістю підприємства. Стратегія розвитку визначає перспективи зростання підприємства та його позиціонування на ринку. Водночас ця стратегія повинна бути гнучкою, щоб дозволяти вносити необхідні корективи з метою досягнення або підтримки ефективних результатів діяльності підприємства. Основні характеристики стратегії розвитку були об'єктом дослідження, і на їх основі запропоновано розглядати стратегію розвитку підприємства як гнучкий довгостроковий план, спрямований на інноваційний напрямок з відповідним рівнем ризику. Цей план ґрунтується на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, залежить від

людського фактору та вимагає інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції та самого підприємства. Активні стратегії спрямовані на досягнення конкурентної переваги шляхом впровадження інноваційних рішень в процесі виробництва та управління. Ці стратегії відносяться до категорії з вищим рівнем ризику та потребують значних інвестицій. В рамках активних стратегій можна виділити активно-наступальну стратегію, що має на меті активне просування на ринку та завоювання нових позицій, а також стратегію ринкової ніші, що полягає у зайнятті специфічної ринкової ніші. З іншого боку, пасивні стратегії орієнтовані на наслідування конкурентів та використання вже встановлених методів та практик. Вони характеризуються середнім рівнем ризику та потребують менших інвестицій. В рамках пасивних стратегій можна виділити пасивно-наступальну стратегію, що полягає у вдосконаленні та адаптації до діяльності конкурентів, а також захисну стратегію, що має на меті збереження стабільності та захист від негативного впливу зовнішніх чинників. [43, с. 38]

Отже, основними особливостями активних стратегій розвитку підприємства є впровадження нововведень, пошук нових ринків і клієнтів, розширення продуктової лінійки та розвиток нових технологій. Вони спрямовані на активне зайняття лідируючих позицій на ринку і створення конкурентних переваг. Пасивні стратегії розвитку, у свою чергу, орієнтовані на збереження існуючих ринків і стабільну діяльність підприємства. Вони передбачають оптимізацію процесів, зниження витрат і підвищення ефективності без ризику втрати ринкових позицій.

### 1.3. Зарубіжний досвід щодо стратегії розвитку підприємства

Економічна кон'юнктура постійно змінюється, а цінності та запити споживачів постійно еволюціонують. В умовах конкуренції підприємствам необхідно розробляти гнучкі та адаптивні системи управління своїм розвитком. Вимоги до таких систем управління та контролю стають все складнішими внаслідок високоактивного зовнішнього середовища. Традиційні системи

управління вже не можуть відповідати швидкістю змін стратегій та динамікою сучасного бізнесу, оскільки були розроблені в інших умовах та часі. Ця проблема посилюється наявністю кризових ситуацій в економіці, які впливають на підприємства.

Тому, для ефективного управління розвитком підприємства в умовах кризи, необхідно впроваджувати спеціальну систему заходів, яка базується на передовому зарубіжному досвіді. У світі активно проводиться наукове дослідження особливостей управління розвитком підприємств, в якому беруть участь визначні науковці, такі як Р. Л. Акофф, Ю. П. Аніскін, Н. В. Васюткіна, Е.В. Корчагіна, М. Х. Мескон, О. В. Раєвнева, Е.А. Файншмит та інші. Незважаючи на значний інтерес до дослідження цього питання, воно все ще залишається недостатньо дослідженим.

Основною метою цього дослідження є аналіз управління розвитком підприємств у нестабільному бізнес-середовищі на прикладі компаній з-за кордону. Управління розвитком є процесом, що спрямований на підтримку запланованого напрямку розвитку та формування нового напрямку розвитку підприємства. Цей процес сприяє стабільному економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах впливу різних факторів з його внутрішнього та зовнішнього середовища. Управління розвитком зарубіжних підприємств базується на визначеній стратегії, і особливий інтерес представляють концепції стратегічного управління. Ці концепції вже показали свою ефективність та результативність у практичному застосуванні, і вони можуть адаптуватися до потреб підприємств залежно від постійних змін у зовнішніх умовах їх діяльності [11, с. 237].

Існує три основних підходи до стратегічного управління розвитком підприємств, які були визначені вченими економістами з-за кордону. У кожного з цих підходів є свої характеристики, переваги і недоліки. Крім того, варто відзначити, що Balanced Scorecard (BSC) є перспективною системою нового покоління. Вона виникла в результаті багаторічних досліджень під керівництвом Роберта Каплана, професора Harvard Business School, і Девіда Нортонна,



засновника і президента компанії Balanced Scorecard Collaborative. У їх дослідженнях вперше була запропонована гіпотеза, що для успішного управління розвитком сучасного підприємства потрібний новий, більш «збалансований» підхід. Концепція BSC включає систему показників діяльності, які групуються за чотирма критеріями або перспективами роботи підприємства: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання та розвиток. Ця концепція дозволяє перетворити стратегічні цілі розвитку підприємства на показники бізнес-процесів і конкретні дії співробітників на кожному рівні управління, а також послідовно контролювати процес реалізації даної стратегії.

Отже, BSC має наступні суттєві переваги:

- Забезпечує швидку реакцію підприємства на зміну конкурентної ситуації і ринкової кон'юнктури.
- Повністю відповідає різноманітності завдань і напрямків діяльності підприємства.
- Її елементи гармонійні і несуперечливі з ключовими факторами успіху та розвитку підприємства.
- Зберігає чітку структуру і визначеність причинно-наслідкових зв'язків між показниками в умовах невпевненого бізнес-середовища.
- Відповідає сучасним уявленням про сутність стратегічного управління розвитком.

Окрім згаданої системи управління розвитком, західні підприємства в умовах нестійкого бізнес середовища користуються такими видами управління, включаючи:

1. Самостійне кризове управління (Do-it-Yourself Crisis Management) залишається найпоширенішим типом управління розвитком підприємствами за кордоном у кризових умовах. Суть цього підходу полягає в тому, що керівник підприємства, не маючи спеціальної підготовки з кризового управління розвитком і не маючи в штаті необхідних фахівців, намагається самостійно справитися з кризовою ситуацією. Зазначимо, що існують приклади успішного самостійного кризового управління розвитком, одним з яскравих прикладів є дії

керівництва американської фармацевтичної та косметичної компанії «Джонсон і Джонсон» (Johnson & Johnson). У 1982 році, коли сімох жителів району Вест Сайд в Чикаго раптово померли після прийому анальгетичних препаратів компанії «Джонсон і Джонсон» під назвою «Тайленол» (Tylenol) і було встановлено, що ліки містили смертельно отруйний ціанід, керівництво компанії розпочало такі дії.:

- успішно встановило повний зв'язок зі співробітниками поліції Чикаго, Федерального Бюро Розслідувань (ФБР) та Служби контролю харчових продуктів і лікарських засобів, дозволяючи їм провести розслідування на місцях виробництва та упаковувальних лініях компанії.

- вилучило з продажу всі партії Тайленола в аптеках США (на суму понад 100 млн доларів);

- замовило спеціальні одноразові пластикові кришки для всіх своїх лікарських засобів, які були неможливі для відкриття без помітних пошкоджень;

- організувало повторну перевірку безпеки виробництва Тайленола;

- розпочало масову медійну кампанію, спрямовану на підтримку безпеки виробництва та нових упаковок «Джонсон і Джонсон».

Ці кроки дозволили «Джонсон і Джонсон» не тільки уникнути банкрутства, відновити продаж Тайленола та покращити результативність компанії у майбутньому, що свідчить про стабільний розвиток підприємства.

2. Консалтингові послуги з реструктуризації, також відомі як кризовий консалтинг, представляють собою другий тип антикризового управління розвитком підприємства. Вони залучаються випадках, коли керівники або власники підприємства визнають, що самотійно не здатні оцінити масштаб проблем та подолати їх. У таких ситуаціях вони звертаються до професійних консультантів, які надають послуги з кризового консалтингу. Зміст цього підходу, як правило, включає широкий спектр заходів. Починаючи з експрес-аналізу стану підприємства (відомого як експертна оцінка), консультанти розробляють невідкладні заходи для стабілізації діяльності підприємства. Вони також проводять діагностику його стану та визначають шляхи подальшого

розвитку, звертаючись до плану антикризових заходів. Далі розроблений план розвитку презентується власникам підприємства. Він підлягає коригуванню, затвердженню та контролюється з метою його виконання.

3. Керівництво кризовим менеджером (антикризове управління розвитком підприємства під керівництвом запрошеного кризового менеджера) використовується, коли власник підприємства усвідомлює наявність проблем і не впевнений, що поточне керівництво зможе їх вирішити. Для забезпечення подальшого розвитку підприємства в умовах невпевненості зовнішнього середовища запрошується досвідчений кризовий менеджер, відомий своєю ефективністю в справі вирішення кризових ситуацій. Зазвичай, антикризовий менеджер отримує винагороду, що залежить від приросту доходу підприємства, і отримується лише в разі досягнення позитивних результатів. В сучасних умовах кризові фактори зовнішнього ринкового середовища мають великий вплив на діяльність кожного підприємства, визначаючи його поведінку на ринку та ефективність. Важливим завданням для успішного розвитку підприємства є формування стратегії розвитку.

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду показав, що успішні підприємства в усьому світі активно застосовують стратегії розвитку для досягнення конкурентних переваг. Вони враховують специфіку свого бізнесу, потреби ринку та зміни в економічному середовищі. Зарубіжний досвід відомий своїми інноваційними підходами до стратегічного розвитку, акцентуючи увагу на дослідженнях і розвитку нових продуктів і технологій. Такі компанії використовують активні стратегії, щоб зайняти лідируючі позиції на ринку та створити значні конкурентні переваги. Пасивні стратегії розвитку також виявляються ефективними у багатьох випадках, особливо коли підприємство вже має стабільні позиції на ринку та задовольняє потреби своїх клієнтів.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «VODAFONE»)

### 2.1. Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Vodafone».

Vodafone є провідним оператором мобільного зв'язку в Україні і надає широкий спектр послуг. В їхньому портфоліо послуг включені передача даних за технологією 3G, мобільний голосовий зв'язок, обмін повідомленнями, фіксований інтернет і мобільне телебачення. Мережа Vodafone в Україні обслуговує близько 21,9 мільйонів абонентів. Крім того, Vodafone є однією з провідних телекомунікаційних компаній у світі, яка пропонує широкий спектр послуг. Їхні послуги включають мобільний голосовий зв'язок, передачу даних, обмін повідомленнями, фіксований інтернет і кабельне телебачення. Компанія діє в 27 країнах і має партнерські угоди з операторами в 48 країнах. Вони також надають послуги фіксованого широкопasmового доступу в інтернет на 18 ринках. За даними на 31 березня 2019 року, Vodafone обслуговує 516,7 мільйонів абонентів мобільного зв'язку і 18 мільйонів користувачів фіксованого інтернету.

[2]

Наведені загальні відомості про ПрАТ «Vodafone» розглянемо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ПрАТ «Vodafone»

Повна назва	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «Vodafone»
Дата реєстрації	18.10.2004
Територія	м. Київ
Статутний капітал (грн.)	7816621,16
Відсоток держави в капіталі	0%
Середня кількість працівників	2995
Основні види діяльності	61.20 - Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку, 42.22 - Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій, 46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля.

ПрАТ «Vodafone» має лінійно-функціональну організаційну структуру, що характеризується використанням принципів єдиноначальності, лінійної

ієрархічної структури підрозділів, розподілом функцій між ними та збалансованим поєднанням централізації та децентралізації. Органи управління ПрАТ «Vodafone» включають загальні збори акціонерів, раду директорів, правління та президента. Загальні збори акціонерів є найвищим органом управління, де вирішуються стратегічні питання компанії. Статут і Положення про загальні збори акціонерів визначають процедуру підготовки, скликання та проведення зборів.

Рада директорів виконує загальне керівництво компанією та захищає інтереси акціонерів. Вона є ключовим органом у системі корпоративного управління. Статут і Положення про Раду директорів визначають процедуру формування, склад, мету, функції, завдання, повноваження, статус, порядок роботи та спілкування з іншими органами управління. Правління є колегіальним виконавчим органом компанії, відповідальним за організацію ефективного оперативного управління поточною діяльністю. Воно реалізує рішення Ради директорів в рамках своєї компетенції. Склад Правління затверджується Радою директорів за рекомендацією Президента.

Президент компанії є Головою Правління ПрАТ «Vodafone». Діяльність Правління регулюється Статутом і Положенням про Правління ПрАТ «Vodafone». Президент виступає в ролі одноосібного виконавчого органу, відповідального за оперативне управління поточною діяльністю компанії. Його завдання включають забезпечення прибутковості і конкурентоспроможності компанії, фінансово-економічної стійкості, захисту прав акціонерів та соціальних гарантій працівників. Дії Президента керуються Статутом і Положенням про Президента ПрАТ «Vodafone». Для контролю фінансово-господарської діяльності організації використовуються незалежний аудитор і Ревізійна комісія. [2]

Щодо історії компанії, 16 жовтня 2015 року МТС-Україна оголосила про угоду з британським телекомунікаційним оператором Vodafone. З 1 грудня 2015 року було введено контрактний тариф, а перший магазин під брендом «Vodafone» відкрився на Хрещатику в Києві 5 грудня 2015 року. Послуга

Vodafone TV була запущена 30 грудня 2015 року. Ольга Устинова стала новим генеральним директором компанії з 1 січня 2016 року. 1 серпня 2016 року були введені другі тарифи для Vodafone - Передплати, а 23 червня 2017 року юридична назва компанії змінилася на ПрАТ «ВФ Україна». 11 січня 2018 року компанія припинила надання послуг в Донецькій та Луганській областях на непідконтрольній уряду України території пояснюючи, що причиною цього рішення було пошкодження волоконно-оптичної лінії на цих територіях.

19 січня 2018 року компанія відновила частково надання послуг зв'язку на території, яка не перебуває під контролем українського уряду, а саме в Луганській області. Однак, жителі Донецької області продовжують залишатися без зв'язку. Незважаючи на відновлення зв'язку в Луганській області, люди стикаються з проблемами щодо вхідних дзвінків та вихідних викликів за межі країни. 31 січня 2018 року оператор отримав ліцензію на 4G LTE у діапазоні 2600 МГц, а наступна ліцензія, на частоти в діапазоні 1800 МГц, була запланована на 6 березня 2018 року.

Українська філія російського оператора Vodafone отримала ліцензії на використання частоти 1800 МГц у березні 2018 року. У співпраці з оператором lifecell, Vodafone почала надавати послуги 4G на частоті 2600 МГц у березні 2018 року в близько 20 містах України, таких як Київ, Дніпро, Харків, Запоріжжя, Львів, Полтава, Суми, Івано-Франківськ, Чернівці, Одеса та Херсон. У квітні 2018 року Vodafone оновила свій український бренд і разом з іншими операторами розпочала використання технології 4G. З 29 червня 2018 року було припинено роботу мережі CDMA та надання послуг на основі цієї технології. З 1 липня 2018 року Vodafone почав надавати покриття 4G на частоті 1800 МГц у близько 50 населених пунктах в 10 областях України. 22 серпня 2018 року Vodafone запровадила лінійку послуг на основі технології Mobile ID, що дозволяє бізнес-клієнтам отримувати віддалений доступ до корпоративних інформаційних ресурсів і підписувати документи в системах електронного документообігу. [2]

Таким чином, 19 січня 2018 року компанія Vodafone частково відновила

надання послуг зв'язку на території Луганської області, однак люди в Донецькій області продовжували залишатися без зв'язку. Крім того, в процесі відновлення зв'язку в Луганській області виникли проблеми з вхідними дзвінками та вихідними викликами за межі країни. Впродовж 2018 року Vodafone отримала ліцензії на використання 4G-технології на різних частотах і запустила цю послугу в різних містах України. Крім того, компанія оновила свій український бренд і впровадила послуги Mobile ID для бізнес-клієнтів. [2]

22 грудня 2018 року послуга стала доступною для клієнтів передплаченого зв'язку. У листопаді 2018 року Vodafone успішно завершила процес переходу на бренд Vodafone, включаючи закриття останніх архівних тарифів МТС, зокрема контрактних тарифів. У грудні 2018 року Vodafone Group і Vodafone уклали договір про використання глобальної платформи Інтернету речей (IoT) Vodafone в Україні, що дозволить оператору пропонувати своїм клієнтам передові рішення в галузі IoT на базі глобальної платформи Vodafone. Починаючи з 1 лютого 2019 року, надання послуги MMS було припинено, і оператор рекомендує використовувати месенджери, такі як Viber, WhatsApp, Telegram та інші, для відправки мультимедійних повідомлень. У 2017 році компанія досягла чистого прибутку у розмірі 2,2 млрд грн, що становить зростання на 76% порівняно з попереднім роком. Виручка компанії в цьому році становила 11,9 млрд гривень. Показник OIBDA (операційний дохід до вирахування зносу основних засобів і амортизації нематеріальних активів) в 2017 році склав 5,2 млрд гривень, що становить збільшення на 36,6% у порівнянні з 2016 роком. Середній щомісячний дохід на одного абонента (ARPU) становив 47,7 гривень.

Кількість клієнтів, які скористалися послугами компанії Vodafone, на кінець 2017 року становила 20,8 млн осіб. У третьому кварталі 2017 року в мережі Vodafone було понад 8,8 млн смартфонів, що складало близько 42% від загальної кількості пристроїв. З них 4,2 млн пристроїв підтримували технологію 4G. Серед найпопулярніших смартфонів були ті, які працюють на операційних системах Android (3 111 тис.), Symbian (994 тис.), iOS (561 тис.), Windows (255 тис.) і Bada (153 тис.).

Число активних користувачів мобільного інтернету МТС на кінець 2016 року перевищило 6 млн осіб, що становить приблизно четверту частину від загальної кількості абонентів. Протягом 2018 року ПрАТ «Vodafone» показала покращення основних фінансових показників. Зростання доходів компанії було зумовлено збільшенням кількості користувачів передачі даних та використання послуг мобільного Інтернету. Клієнти Vodafone виявилися найбільш активними користувачами Інтернету, приблизний середній обсяг використовуваного трафіку на місяць становив 3,2 ГБ. У порівнянні з попереднім роком, клієнти Vodafone використовували вдвічі більше трафіку.

У 2018 році компанія Vodafone пропонувала привабливі тарифи, що сприяли активному споживанню послуг. Серед них були тарифи Super Net з великим обсягом інтернет-трафіку для передплачених клієнтів, нові тарифи для контрактних клієнтів, а також збільшення пакетів мобільного інтернету в бізнес-тарифах. Ці тарифи виявилися популярними серед абонентів і були одними з найбільш доступних на ринку, що підтверджується найнижчим середнім обсягом доходу на користувача (ARPU) на ринку, який становив 55,7 грн. Збільшення споживання послуг було можливим завдяки активному розширенню покриття мережі 3G та впровадженню 4G. На кінець року, 85% населення України мало доступ до 3G-зв'язку Vodafone, а 45% українців могли скористатися послугами 4G Vodafone. Компанія зробила значні інвестиції, які стали рекордними на ринку, щоб забезпечити технологічне лідерство Vodafone та безперебійну роботу мобільного зв'язку та послуг передачі даних. Також була створена надійна платформа для впровадження нових технологічних послуг на базі 4G, таких як IoT-технології, SmartCity рішення, аналітика великих даних, хмарні сервіси, інноваційні послуги на основі технології Mobile ID і фінтех-сервіси. В результаті, на кінець 2018 року кількість клієнтів Vodafone в Україні склала 19,7 млн. [2]

Причиною зменшення абонентської бази в 2018 році була недоступність послуг зв'язку на деяких територіях сходу країни. У зусиллях покращити ситуацію, компанія Vodafone інвестувала 25,4 млрд грн у модернізацію своєї існуючої мережі. Оновлення включало повну заміну обладнання радіочастини,



заміну існуючих антен на нові, які підтримують технології 3G і 4G, а також встановлення додаткових базових станцій для забезпечення надійного покриття. Крім того, важливі складові мережі, такі як ядро мережі, комутаційне обладнання, транспортна мережа та indoor-рішення, були піддані модернізації. Це гарантувало достатню потужність і пропускну здатність мережі, щоб клієнти могли користуватися великими обсягами мобільного інтернету зі стабільно високою швидкістю. Вся мережа 4G була покрита понад 5 тисячами базових станцій, що забезпечило покриття для понад 45% населення України. Крім того, компанія Vodafone продовжує активно розширювати покриття 3G мережі, і на сьогоднішній день має найширше покриття 3G серед усіх операторів в країні. Більше 85% українців вже мають доступ до 3G мережі Vodafone, яка покриває понад 11 тисяч населених пунктів. Для забезпечення покриття використовується 8700 базових станцій 3G.

Розширення мереж 4G і 3G дало можливість забезпечити достатню пропускну здатність та покриття для зростаючої кількості користувачів даних, враховуючи збільшення обсягів використання. За підсумками 2018 року абоненти Vodafone виявилися найактивнішими інтернет-користувачами, середній обсяг використовуваного трафіку на місяць становив 3,2 ГБ. Протягом минулого року клієнти Vodafone використовували вдвічі більше трафіку порівняно з попереднім роком.

Отже, цей розділ надав основну інформацію про ПрАТ «ВФ Україна», включаючи історію компанії, організаційну структуру, послуги та тарифи. Загалом було виявлено, що ПрАТ «Vodafone» є великою міжнародною телекомунікаційною компанією, успішно працюючою на ринку України [2].

Отже, в рамках розділу була проведена загальна характеристика підприємства ПрАТ «Vodafone». Встановлено, що компанія займається наданням операторських послуг мобільного зв'язку та також займається інноваційними технологіями, дротовим інтернет-з'єднанням, торгівлею та інформаційними послугами. Було визначено, що підприємство знаходиться на стадії життєвого циклу Розквіту, що свідчить про баланс між результатами та

перспективами.

## 2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Vodafone»

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Vodafone» є важливим етапом вивчення підприємства та його стратегічного управління. Внутрішнє середовище охоплює фактори, що прямо впливають на функціонування підприємства, включаючи його ресурси, культуру, кадри, фінанси, операційні процеси та стратегічні здібності. Зовнішнє середовище включає макроекономічні, соціокультурні, політичні, технологічні та конкурентні фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства.

Під час аналізу внутрішнього середовища ПрАТ «Vodafone» досліджуються його ресурси, включаючи фінансові ресурси, людський капітал, технологічні можливості, маркетингові здібності та операційні процеси. Також проводиться оцінка корпоративної культури, структури управління та існуючих стратегічних компетенцій. Аналіз зовнішнього середовища включає дослідження макроекономічних факторів, таких як економічні тенденції, законодавство та регулюючі політики, соціальні та культурні тренди, технологічні новації та рівень конкуренції на ринку зв'язку.

Для кращого розуміння та аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, розглянемо дані, що наведені в табл. 2.2., табл. 2.3 та табл. 2.4.

Таблиця 2.2

### Аналіз фінансових результатів підприємства

Види фінансових результатів	2019	2020	2021	Абс.зміна тис.грн	Темп росту, %
Дохід від реалізації послуг	12489955	11745324	12445559	-44396	99,64
Валовий прибуток	4408130	5399695	5320605	912475	120,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	1523842	2655123	2145650	621808	140,81
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	1572380	2693803	2264538	692158	144,02
Податок на прибуток	284577	487340	411601	127024	144,64
Чистий прибуток (збиток)	1287803	2206463	1852937	565134	143,88

Джерело: [26]

В результаті аналізу фінансових результатів протягом 2019-2021 років було виявлено, що підприємство, в цілому, є прибутковим, оскільки жоден з показників не показав втрат. Це безсумнівно позитивний результат. Проте варто зазначити, що валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування та чистий прибуток в 2021 році були нижчими, ніж у 2019 році. Це свідчить про негативну тенденцію до зниження прибутковості і свідчить про меншу ефективність діяльності підприємства в 2021 році. Тепер проаналізуємо динаміку і структуру джерел капіталу підприємства в таблиці 2.3., що дасть нам можливість проаналізувати внутрішнє середовище ПрАТ «Vodafone»

Таблиця 2.3

## Аналіз динаміки й структури джерел капіталу за 2019-2021рр.

№	Джерело капіталу	Сума тис. грн.				Структура капіталу, %		
		2019	2020	2021	Абс. зміна, тис.грн	2019	2020	2021
1	Загальна сума фінансових ресурсів	22424500	24155404	27709193	5286493	100	100	100
2	Власний капітал	18003664	18809999	19857818	1854154	80,3	77,9	71,7
3	Позиковий капітал	4420836	5345405	7851375	3430539	19,7	22,1	28,3
3.1	Довгострокові зобов'язання	109204	92494	3094350	2985146	2,5	1,7	39,4
3.2	Короткострокові кредити	0	0	0	0	0	0	0
3.4	Кредиторська заборгованість	4311632	5252911	4757025	445393	97,5	98,3	60,6
4	Забезпечення майбутніх платежів	605317	668010	1132846	527529	13,7	12,5	14,4

\*укладено автором

Протягом періоду 2019-2021 рр. на підприємстві фінансові ресурси збільшилися на 5 284 693 тис. грн. або на 11,22%. Це зростання стало можливим завдяки збільшенню позикового капіталу, зокрема, у 2021 році фінансові ресурси зросли на 3 430 539 тис. грн. або на 33,9% порівняно з 2019 роком. Цей ріст був зумовлений збільшенням довгострокових зобов'язань та забезпечень на 2 985 146

тис. грн. В 2019 році майно підприємства формувалося на 80,3% за рахунок власного капіталу та на 19,7% за рахунок позикових засобів. Проте, у 2021 році відбулися негативні зміни в структурі джерел формування майна, де частка власного капіталу знизилася до 71,7%, а частка позикового капіталу збільшилася до 28,3% або на 9,2%. Незважаючи на це, власний капітал продовжує мати домінуючу позицію в структурі фінансових ресурсів підприємства, тому зниження не є критичним. Аналізуючи динаміку і структуру власного капіталу підприємства (табл. 2.3), можна зазначити, що протягом розглянутого періоду власний капітал збільшився на 1 854 154 тис. грн. або на 5%. Значний внесок у це зростання мав нерозподілений прибуток, який збільшився на 1 854 400 тис. грн. або на 8,7%. У той же час статутний і резервний капітал залишилися на стабільному рівні в 2021 році, як і в 2020 році. Для аналізу динаміки структури власного капіталу ПрАТ «Vodafone», подивимось на дані, що наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Динаміка структури власного капіталу за 2019-2021 рр.

№	Вид капіталу	Сума тис. грн.				Структура капіталу, %		
		2019	2020	2021	Абс. зміна, тис.грн	2019	2020	2021
1	Статутний	7816621	7816621	7816621	-	43,42	41,56	39,4
2	Пайовий	7817	7817	7817	-	0,04	0,04	0,04
3	Інший додатковий	1214	1086	968	-246	0,01	0,01	0
4	Резервний	1954	1954	1954	-	0,01	0,01	0,01
5	Нерозподілений прибуток	10176058	10982521	12030458	1854400	56,52	58,39	60,6
6	Разом	18003664	18809999	19857818	1854154	100	100	100

Укладено автором\*

Що стосується структури власного капіталу, відбулося зменшення частки статутного капіталу з 43.42% до 39.36% внаслідок збільшення частки нерозподіленого прибутку з 56.52% до 60.58%. Таким чином, зростання власного капіталу підприємства може свідчити про наявність достатньої кількості власних ресурсів для формування капіталу, що означає зниження ступеня фінансової

залежності від зовнішніх інвесторів і кредиторів. За даними з таблиці 2.4 видно, що за звітний період сума позикових засобів збільшилася на 112.4 тис. грн. або на 7.1%. Для оцінки ефективності використання майна використовується система показників рентабельності та оборотності.

PESTEL аналіз компанії Vodafone спрямований на вивчення різноманітних зовнішніх факторів, таких як політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні та фактори навколишнього середовища, які впливають на їхню бізнес-тактику та стратегії розвитку [38]. Аналіз PESTEL надає можливість оцінити різні зовнішні сценарії, що впливають на діяльність бренду. Для компаній, як Vodafone, аналіз PESTEL є необхідною основою, оскільки він допомагає зрозуміти ринкову динаміку та виявити можливості для постійного вдосконалення бізнесу. Враховуючи те, що ТОВ «Vodafone» є лише однією гілкою світової корпорації Vodafone Group Plc, важливо проводити аналіз як на рівні українського ринку, так і з урахуванням глобальної карти. Нижче наведений огляд PEST аналізу для компанії Vodafone:

1. Політичні фактори. Деякі підприємства уникають політики, але Vodafone активно співпрацює з урядами по всьому світу, спрямовуючи свою ділову діяльність на це. У 2018 році представники компанії Vodafone зібралися на Європейському круглому столі промисловців (ERT), до складу якого вони також входять, для обговорення політики оподаткування та фінансів. Вони також є членами подібних організацій в інших країнах, таких як Асоціація стільникових операторів в Індії. В Італії вони беруть участь у податковій політиці через Assotelecomunicazioni та Confindustria Digitale. Вони також активно співпрацюють з аналогічними організаціями в Німеччині, Південній Африці. Це свідчить про вплив Vodafone у світі, що надає їм можливість активно впливати на таку політику. Небагато компаній здатні так сміливо брати участь у подібних ініціативах. По всьому світу, включаючи Україну, спостерігається зростання рівня державного втручання в бізнес, що ставить під збільшений тиск міжнародні бренди. Політичне оточення країни також впливає на економічне середовище та міжнародну торгівлю. Ставлення уряду до підприємництва та податкова

політика мають значний вплив на підприємницьку діяльність. Україна не є винятком, і рівень політичної стабільності має суттєве значення для продажів та прибутковості компаній. У досягненні успіху в динамічній галузі бездротового зв'язку в країні важливим є розностороння стратегія управління систематичними ризиками політичного середовища.

На сьогоднішній день компанія Vodafone відчуває значний вплив політичного середовища на свою діяльність, а саме:

- втручання військової сили;
- політична нестабільність та значення сектору бездротового зв'язку в економіці країни;
- рівень корупції, особливо в сфері регулювання технологічного сектору;
- бюрократія та урядове втручання в галузь бездротового зв'язку;
- правова основа для виконання контрактів;
- захист інтелектуальної власності;
- торговельні правила та тарифи, пов'язані з технологією;
- антимонопольне законодавство в галузі бездротового зв'язку;
- оподаткування, включаючи податкові ставки та пільги;
- законодавство щодо оплати праці, включаючи мінімальну заробітну плату та надурочний час;
- обов'язкові виплати працівникам;
- промислові правила безпеки в галузі техніки;
- маркування продукції та інші вимоги до бездротового зв'язку. [46, с. 92]

2. Економічні чинники грають важливу роль для Vodafone як глобальної багатонаціональної корпорації, яка має вплив на світову економіку. Компанія має працівників у різних країнах, які беруть участь у податковій політиці та здійснюють інвестиції. Економічні фактори, такі як рівень економічної активності, інфляція, рівень заощаджень, відсоткова ставка та обмінний курс, мають великий вплив на покупівельну спроможність населення, що безпосередньо впливає на продажі та прибутковість компанії, включаючи Vodafone. Пандемія Covid-19 стала випробуванням для багатьох компаній по

всьому світу, включаючи Україну. Однак, завдяки своєму статусу телекомунікаційного оператора, Vodafone не зазнав серйозних збитків. Відсутність особистого контакту заохочувала людей залежати від мобільних мереж для зв'язку з родиною та друзями по всьому світу.

Україна також стикається з воєнним конфліктом, що призвело до збільшення споживання та навантаження на мережу Vodafone. Це призвело до зростання витрат на підтримку інфраструктури та розширення ємності мережі як у великих містах, так і в невеликих населених пунктах. Всі ці фактори демонструють, що економічне середовище має значний вплив на діяльність компанії Vodafone, а її успішність залежить від здатності пристосовуватися до змін та виявлення нових можливостей у глобальній та локальній економіці. Наразі триває активне будівництво нової інфраструктури та ремонт старих станцій, які постраждали від обстрілів, з метою забезпечення покриття зв'язку та швидкого доступу до Інтернету у регіонах, де раніше воно було обмежене. Зниження покупної спроможності споживачів є ще одним фактором, що виникає зі згаданого вище. У зв'язку зі складною економічною ситуацією в країні, доходи споживачів зменшуються, а вартість тарифів зростає.

3. Соціокультурні фактори. Вплив соціокультурних факторів на бізнес продовжує зростати, а компанії все більше розуміють їх роль і важливість у своїй діяльності. Соціально-культурні зміни впливають на спосіб життя та звички споживачів, що має прямий вплив на їхні покупки і вподобання. Моделі споживання різних регіонів світу постійно змінюються, і технологічні компанії повинні адаптуватися до цих змін, оновлюючи свої послуги та продукти. Зростання популярності Інтернету по всьому світу створює значний попит на швидке й надійне підключення для як індивідуальних, так і корпоративних користувачів. Важливо мати доступ до широкопasmового Інтернету, оскільки все більше людей проводять час в мережі для роботи і розваг. Цей розвиток створює сприятливі умови для міжнародних телекомунікаційних брендів, таких як Vodafone, які надають інтернет-послуги. Збільшення кількості людей, що здійснюють покупки в Інтернеті, а також значна роль соціальних медіа в їхньому

житті, підкреслює важливість соціокультурних факторів у маркетингових стратегіях брендів, які повинні адаптуватися до цих змін для успішного просування своїх послуг та товарів у різних регіонах світу. Одним із ключових аспектів компанії є її зобов'язання перед суспільством у цілому. Компанія Vodafone швидко усвідомила свою роль у наданні допомоги людям, підприємствам та суспільству у відновленні після світової пандемії, включаючи Україну. Вони розробили план та продовжили його реалізацію після російської агресії, з фокусом на забезпечення незавершеного з'єднання, оскільки мобільні мережі є ключовим засобом комунікації в сучасному світі. Vodafone партнерує з численними лікарнями, забезпечуючи швидке підключення та технології, що дозволяють проводити віддалені консультації з пацієнтами. Один з таких проектів - Smart-клініка «Здорро», що має найбільшу базу лікарів в Україні для віддалених консультацій. У клініці працює багато практикуючих кандидатів і докторів медичних наук. Компанія Vodafone враховує сучасні тенденції та можливості робочих умов, тому вони впроваджують практику діджиталізації робочого місця, що дозволяє співробітникам працювати віддалено. Зокрема, в 2022 році ця опція набула особливої важливості для збереження життя та здоров'я працівників. Vodafone несе велику відповідальність за свою рекламу, тому вони встановили політику припинення співпраці з будь-якими ЗМІ або групами, якщо рекламна організація сприяє поширенню ненависті або розширенню ширенню неправдивих наративів. Компанія навіть прийняла рішення припинити рекламну співпрацю з Facebook під час періоду масових стрілянин у мечеті в Крайстчерчі. Таким чином, компанія Vodafone демонструє свою відданість суспільству в цілому у високій мірі. Вони оперативно реагують на глобальні кризи, забезпечуючи надійний зв'язок та передові технології, сприяють медичним установам у проведенні віддалених консультацій та підтримують можливість віддаленої роботи для своїх співробітників. Крім того, вони встановлюють високі етичні стандарти у рекламній діяльності та приймають рішення про припинення співпраці з рекламними організаціями, які пропагують ненависть або поширюють недостовірну інформацію.



4. Технологічні фактори. Телекомунікаційні компанії зазвичай є лідерами у використанні різних технологій, оскільки їхній бізнес опирається на них. Вражаючими досягненнями компанії Vodafone є впровадження єдиного цифрового ядра, яке поєднує глобальні системи управління персоналом. Вони також успішно використовують SAP S/4HANA для поліпшення операцій у всіх своїх підрозділах, включаючи фінанси, IT та ланцюг поставок [23]. Українська підрозділ компанії, Vodafone, в 2020 році запустила мережу 4G у діапазоні 900 МГц (LTE 900) у всіх областях країни. Ця мережа включає більше 800 базових станцій і охоплює понад 4 700 населених пунктів, де проживає понад 3,7 мільйона осіб, що становить рекордне покриття LTE 900 в Україні. У 2020 році Vodafone стала першою телекомунікаційною компанією, яка успішно виконала пілотний проект з використання дронів у будівництві та обслуговуванні телекомунікаційної мережі. Використання даних з дронів у процесі планування мережі допомагає точно визначити оптимальне місце розташування нових станцій, що забезпечує краще покриття території і якісний сигнал. Крім того, інформація з дронів допомагає вибрати оптимальну конфігурацію антен, включаючи висоту, кількість секторів, типи, нахил та азимут [18]. Цей новий інструмент дозволяє зекономити час і зробити планування більш якісним. Також Vodafone активно працює над розгортанням своєї передової технології 5G по всьому світу, включаючи Україну. Вже у 2019 році компанія розпочала тести технології 5G в Україні з подальшим розвитком та впровадженням цієї технології. [20, с. 77].

5. Юридичні фактори. Законодавство та правові аспекти стали надзвичайно вагомими факторами у сучасному бізнес-світі. Уряди та правоохоронні органи всесвітньо збільшили контроль та нагляд за діяльністю підприємств. Зростаючий рівень правового та регуляторного тиску може створювати складнощі для міжнародного бізнесу. Податки, трудові та корпоративні практики, а також вимоги стосовно охорони навколишнього середовища - усі ці сфери вимагають від компаній дотримання вимог законодавства. Невиконання цих вимог може призвести до значних штрафів. Державні установи, включаючи Україну,

удосконалили систему штрафів для порушників у різних сферах. Vodafone розглядає це як ключовий аспект своєї бізнес-стратегії, оскільки вони прагнуть уникнути будь-яких можливих порушень та невідповідностей законодавству. Вони приділяють велику увагу додержанню правових норм та встановлюють механізми для забезпечення відповідності у всіх сферах своєї діяльності.

6. Фактори навколишнього середовища. Світ уважно стежить за глобальними корпораціями, щоб оцінити серйозність їхніх зусиль у підтримці корпоративної соціальної відповідальності. Vodafone прикладає надзвичайні зусилля для зменшення свого впливу на навколишнє середовище. Вони визначили мету використання виключно 100% відновлюваної електроенергії в Європі до 2025 року. Їхній прогнозований шлях до досягнення нульових викидів чистої енергії до 2040 року був науково підтверджений і відповідає зобов'язанням Паризької угоди щодо боротьби зі зміною клімату. Крім того, до 2030 року вони планують знизити викиди зі своєї діяльності до нуля, з метою обмеження глобального потепління до максимум 1,5°C.

До 2040 року, Vodafone планує знизити свій глобальний вуглецевий слід до нуля. Спочатку їхній план передбачав досягнення цієї цілі до 2050 року, але тепер вони ще більше скоротили строк до великого десятиліття. [32, с. 48]. Особливо в Україні, Vodafone є однією з перших телекомунікаційних компаній, яка використовує сертифіковані екологічно чисті матеріали та принципи сталого розвитку під час будівництва нових базових станцій. Наприклад, під час будівельно-монтажних робіт використовуються світлодіодні лампи LED, і декілька базових станцій працюють на електроенергії, отриманій з альтернативних джерел, таких як сонячні панелі [18]. Впровадження IT-рішень та енергоефективних технологій в офісах Vodafone допомагає зменшувати споживання ресурсів та мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище.

Основні заходи з енергозбереження, що були впроваджені, включають використання системи «Power saving» на обладнанні базових станцій. Ця система функціонує шляхом відключення приймально-передавачів на станціях під час

годин мінімального навантаження. При активації цієї системи в усій мережі досягається економія електроенергії в розмірі 2-5%, що становить близько 4 млн кВт-год на рік [27]. Важливим досягненням у сфері енергетичного менеджменту в 2020 році стало впровадження автоматизованої системи комерційного обліку електроенергії (АСКОЕ) на кількох великих об'єктах. Це дало змогу оптимізувати договірні відносини з постачальниками електроенергії, зокрема, перевести окремі об'єкти з тарифної групи Б на групу А\*\*, а також вдосконалити комерційні умови постачання електроенергії в цілому.

У 2020 році компанія Vodafone організувала серію освітніх вебінарів для своїх бізнес-клієнтів, на яких вони ділилися своїми знаннями та технологіями, що застосовуються в їхній діяльності. Серед тем вебінарів були питання організації електронного документообігу та використання хмарних сервісів, які сприяють зменшенню використання природних ресурсів та мінімізації впливу на навколишнє середовище. Протягом карантину вебінари відвідали близько 700 компаній з усієї України.

Vodafone безперечно входить до числа корпоративних гігантів, які серйозно налаштовані на зменшення свого вуглецевого сліду по всьому світу. Їхні зусилля дійсно є ефективними. Компанія Vodafone існує вже багато десятиліть, починаючи з 80-х років. Цей бренд безсумнівно має численні видатні досягнення, які переважають їхні слабкі сторони. Хоча в компанії можуть бути деякі проблеми, але їхня кількість невелика. Крім того, у них є декілька чудових ініціатив, серед яких варто виділити технологічний прогрес у сфері 5G та зусилля щодо збереження довкілля для створення безпечного та здорового клімату.

Таким чином, виявлено, що у компанії Vodafone існують певні проблеми, які потребують повної уваги. Однак їхні постійні досягнення є настільки значущими, що їх неможливо ігнорувати. Vodafone може розраховувати на успішний майбутній розвиток принаймні у найближчі перспективи.

### 2.3. Стратегічне управління на підприємстві «Vodafone»

ПрАТ «Vodafone» встановила ключові принципи своєї діяльності в Кодексі

поведінки, який було прийнято в 2019 році [32, с. 56]. Цей кодекс відтворює основні цінності, переконання та відношення компанії до своїх співробітників, клієнтів, партнерів і всіх зацікавлених сторін. Основні принципи включають: Етичний принцип:

а. Поводьтеся відповідально: компанія завжди прагне діяти відповідно до етичних та законних норм, заробляючи повагу та захоплення клієнтів і партнерів..

Бізнес-принципи:

а. Особиста етика: компанія встановлює собі мету діяти чесно, прозоро та справедливо. Вона недопускає будь-яких форм хабарництва, включаючи пропозиції грошей або подарунків співробітникам або від них. Компанія уникає укладання угод, які можуть створити конфлікт інтересів між особистою діяльністю та бізнесом. Вона не приймає й не надає жестів гостинності або подарунків, які можуть створити майбутні зобов'язання. Компанія розвиває взаємовигідні стосунки і прагне дотримуватися бізнес-принципів у взаємодії з діловими партнерами та постачальниками.

б. Захист здоров'я і безпека праці: компанія сприяє здоровому способу життя та активному спорту серед своїх співробітників, забезпечує безпеку для клієнтів, партнерів та суспільства, в якому вона діє. Вона також зобов'язується надавати своєчасну інформацію, яка підтверджує, що товари або послуги не порушують міжнародні стандарти або принципи безпеки.

с. Фінансова інтегритет: компанія прагне забезпечити максимально можливий дохід для своїх акціонерів у довгостроковій перспективі. Рішення щодо інвестицій, придбань та бізнес-відносин ґрунтуються на економічних критеріях, з урахуванням соціальних та екологічних вимог.

д. Кадри: компанія встановила відносини зі своїми працівниками на основі поваги та поваги до прав людини. Вона категорично проти використання дитячої праці і будь-якої форми дискримінації, психологічного тиску або загроз.

е. Комунікації: компанія практикує відкрите і прозоре спілкування з акціонерами, дотримуючись комерційної таємниці. Вона забезпечує захист

конфіденційної інформації від несанкціонованого розголошення, а будь-яке легальне розкриття конфіденційної інформації здійснюється обмеженим обсягом тільки серед осіб, які потребують цю інформацію для виконання своїх обов'язків.

f. Дотримання законодавства: компанія дотримується норм українського та міжнародного законодавства.

g. Державна стратегія: компанія залишає за собою право висловлювати свою позицію щодо офіційних заяв уряду та інших висловлювань, які можуть мати вплив на її та її акціонерів. Вона утримується від надання подарунків або пожертвувань політичним партіям і не залучається до партійно-політичних питань.

h. Суспільна взаємодія: компанія активно співпрацює з громадськістю, керуючись принципом ефективного використання ресурсів. Vodafone завжди забезпечує своїм акціонерам доступ до точної, достовірної й актуальної інформації, побудованої на засадах цілісності, прозорості, чесності й об'єктивності, з метою заслуження довіри.

j. Екологічне оточення: Vodafone має мету будувати бізнес, який сприяє екологічній чистоті, виявляючи турботу та відповідальність щодо навколишнього середовища, а також раціонального й ефективного використання ресурсів. Компанія підтримує екологічну поведінку серед своїх співробітників і активно сприяє формуванню екологічної свідомості в суспільстві.

ПрАТ «Vodafone» активно займається реалізацією своєї стратегії сталого розвитку. Основні принципи корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку компанії відображені у Політиці Vodafone з питань корпоративної соціальної відповідальності. Ця політика спрямована на наступні цілі: забезпечення сталого розвитку на рівні компанії та в суспільстві в цілому, досягнення стратегічних цілей Vodafone з урахуванням інтересів та відповідального ставлення до всіх зацікавлених сторін компанії, підвищення ефективності системи управління та звітності в галузі корпоративної соціальної відповідальності. Ця політика щільно інтегрована в бізнес-стратегію та операційну діяльність компанії. Вона охоплює взаємодію зовнішніх та

внутрішніх зацікавлених сторін і враховує їхні очікування. Політика була введена в компанії у 2009 році і регулярно оновлюється, останнє оновлення відбулося наприкінці 2021 року.

Таблиця 2.5

## Аналіз стратегії розвитку на підставі фінансових коефіцієнтів

Показники	2019	2020	2021	Абс. Зміна
Коефіцієнт автономії	0,81	0,76	0,73	-0,08
Співвідношення позикових і власних засобів	0,24	0,27	0,42	0,18
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,27	0,32	0,34	0,07
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними засобами	0,53	0,5	0,5	-0,12
Коефіцієнт забезпечення запасу власними оборотними коштами	2,79	2,9	0,95	-1,84
Коефіцієнт покриття запасів	0,97	1,1	1,03	0,06
Маневреність коштів	0,03	0,05	0,095	0,065
Маневреність власного капіталу	0,27	0,6	0,42	-0,15
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,23	2,6	2,66	0,43

Джерело: [26]

Отже, з точки зору аналізу фінансових коефіцієнтів, можна сказати, що фінансове становище даного підприємства є достатньо стійким. Однак, варто звернути увагу на деякі показники, які можуть свідчити про можливе погіршення фінансового стану в майбутньому. Коефіцієнт фінансової стійкості показав, що власний капітал перевищував позиковий капітал у 2,66 разів у 2021 році і у 2,23 рази у 2019 році, що свідчить про покращення фінансового стану підприємства.

Позитивним фактором, який сприяє зміцненню фінансового стану підприємства, є зростання маневреності коштів. У аналізованому періоді спостерігалось збільшення частки абсолютно ліквідних коштів з 0,03 до 0,095. Крім того, маневреність власного капіталу також зросла з 0,27 до 0,42, що означає збільшення частки абсолютно ліквідних коштів у власному капіталі. Ці показники свідчать про можливість покращення фінансового стану підприємства та зміцнення його фінансової стійкості.

Впровадження та поширення сучасних технологій та інноваційних рішень є запорукою сталого розвитку і подолання цифрової нерівності. Компанія

Vodafone вносить свій внесок у досягнення Цілей сталого розвитку ООН шляхом реалізації проектів з включенням громад, участі в благодійних заходах, інвестицій у інфраструктуру та розвиток персоналу, а також підтримки прав людини та гендерної рівності. З 17 Цілей сталого розвитку найбільший вплив Vodafone спостерігається на реалізацію 4 цілей:

1. Компанія Vodafone має завдання сприяти розвитку економіки та соціальної сфери суспільства, надаючи якісні, інноваційні і доступні продукти і послуги зв'язку для всіх споживачів. Ці послуги створюють можливості для підвищення добробуту громадян, сприяють їхньому розвитку і сприяють покращенню якості життя і праці, освіти, медицини. Крім того, вони сприяють розвитку інноваційного мислення та формуванню успішного суспільства.

2. В сфері цифрових технологій активно працюється над забезпеченням рівності можливостей. Це досягається шляхом забезпечення всім особам рівного доступу до сучасних технологій, інноваційних продуктів і сервісів, що допомагає розкрити потенціал кожної людини. Особлива увага приділяється створенню рівних умов та можливостей для жителів віддалених регіонів і мешканців великих міст, забезпечуючи їм однакові шанси на отримання цифрових переваг.

3. Розвиток інфраструктури для промислового розвитку та інновацій. Vodafone активно інвестує у розвиток інфраструктури, яка є необхідною для індустріального прогресу та інноваційного розвитку. Компанія вкладає ресурси в будівництво та розширення телекомунікаційної інфраструктури, що є важливим елементом для успішного втілення стратегічних проектів на національному рівні. Їхні зусилля спрямовані на розвиток високотехнологічного сектора економіки, сприяючи прогресу та стимулюючи інноваційність в країні.

4. Збільшення благополуччя країни: ми підтримуємо ініціативи уряду, спрямовані на поліпшення якості життя і благополуччя всього суспільства, а також кожного окремого громадянина. Ми прагнемо сприяти реалізації цих ініціатив. В своїй діяльності в сфері сталого розвитку, Vodafone планує та втілює проекти таким чином, щоб вони сприяли позитивним змінам у суспільстві, поліпшили соціальний клімат, зменшили соціальну напруженість та сприяли

розвитку суспільства. У ситуації ізоляції та карантину, спричинених пандемією COVID-19, а пізніше військовим вторгненням, Інтернет став основним засобом спілкування, роботи, навчання та зв'язку зі світом для більшості українців. З метою забезпечення наших клієнтів повноцінним доступом до Інтернету, ми активно зосереджуємося на розширенні пропускну здатності мережі, покращенні покриття та підвищенні якості зв'язку.

Vodafone застосовує принципи й підходи, що сприяють запобіганню можливого негативного впливу на навколишнє середовище та здоров'я людей. Підприємство враховує всі вимоги чинного українського законодавства й санітарних норм при будівництві нових базових станцій, а також готуємо відповідну документацію.

Особлива увага приділяється виконанню норм електро-магнітного випромінювання, згідно з якими в Україні встановлено одні з найсуворіших обмежень у світі —  $10 \text{ мкВт/см}^2$ . На порівняння, у скандинавських країнах ці обмеження становлять  $100 \text{ мкВт/см}^2$ , а в середньому в країнах Європи —  $90 \text{ мкВт/см}^2$ . Мережеве обладнання Vodafone має всі необхідні сертифікати й дозволи. Воно встановлюється з дотриманням всіх вимог безпеки, згідно з українським законодавством. Базові станції Vodafone аналогічні тим, що використовуються в Європі, США та інших країнах, де суворо контролюються медичні параметри й екологічна безпека. Компанія вкрай уважно ставиться до взаємодії з клієнтами й громадами у питаннях розвитку та експлуатації нашої мережі.

Якщо виникають питання або занепокоєння з їх боку, представники Vodafone беруть участь у громадських зборах і проводять роз'яснювальну роботу. За потреби, Vodafone проводить заміри електро-магнітного випромінювання конкретної базової станції, щоб підтвердити дотримання норм законодавства України

Основні досягнення у сфері сталого розвитку у 2021 році можна побачити на рис 2.1.



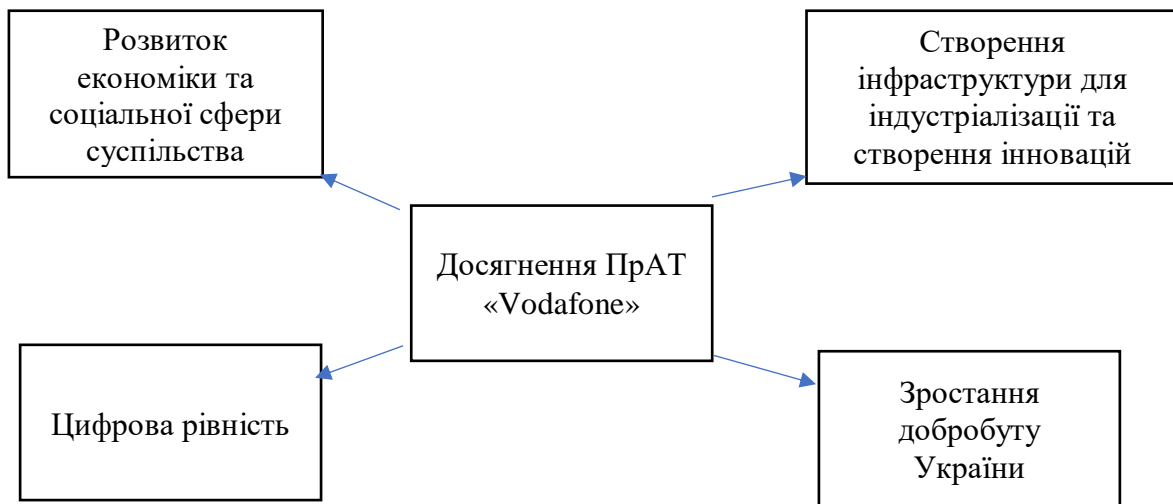


Рис. 2.1. Досягнення Vodafone у сфері сталого розвитку [37]

Отже, ПрАТ «Vodafone» активно використовує інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT-аналіз, матриця BCG, аналіз конкурентного середовища, що допомагають визначити пріоритетні напрямки розвитку та прийняти обґрунтовані рішення. Однак, на реалізацію стратегічного плану впливають не тільки внутрішні фактори, а й змінні зовнішні умови. ПрАТ «Vodafone» повинна бути готовою до адаптації своїх стратегічних планів до змін в економічному, політичному та технологічному середовищі. Компанія повинна постійно моніторити ринкові тенденції, реагувати на зміни та вчасно впроваджувати інновації, щоб залишатися лідером на ринку телекомунікаційних послуг.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

3.1. Основні етапи покращення управління стратегією розвитку підприємства

Стратегія розвитку підприємства і поліпшення управління вважається унікальною для кожного підприємства і формується на основі результатів проведених досліджень. У даному дослідженні основними джерелами для поліпшення є виявлені слабкі сторони підприємства, аналіз можливостей та загроз, а також порівняння з конкурентами. На прикладі ПрАТ «Vodafone» були ідентифіковані такі сфери, які потребують уваги при розробці стратегії:

1. Покращення продукту.
2. Оптимізація витрат.
3. Розширення частки ринку.
4. Залежність від доступу до мереж та постачальників.
5. Впровадження нових технологій.
6. Розробка власних продуктів.
7. Забезпечення безпеки.

Незважаючи на високу позицію продукту серед конкурентів, існує значний потенціал для підвищення конкурентних переваг. Єдиним основним показником, в якому спостерігається недолік у порівнянні з конкурентами, є кількість інтернет-трафіку. Зважаючи на зростаючу роль інтернет-послуг у житті користувачів і збільшення їх кількості, стратегічним кроком буде акцентування уваги на забезпеченні широкого доступу до мережі. Цей захід сприятиме значному підвищенню привабливості послуг, що позитивно позначиться на кількості абонентів та прибутковості [23].

Переходячи до конкретних рекомендацій, перший крок полягає у виявленні зв'язків між різними сферами стратегічного розвитку. Як вже було зазначено, основною складовою витрат є витрати на користування мережами інших операторів. Тому існує пряма залежність між витратами, часткою ринку

та рівнем залежності від доступу до мереж. Незважаючи на довгострокову стратегію підприємства, спрямовану на отримання конкурентних переваг через маркетинговий потенціал та інновації, розумним кроком є часткова зміна напрямку на ефективне виконання основної діяльності та інвестиції в інфраструктуру. Підприємству необхідно досягти конкурентного рівня рентабельності (в порівнянні з Київстаром), зменшити залежність від використання зовнішньої інфраструктури (одночасно збільшивши дохід від користування іншими сторонами). Okремо варто звернути увагу на кредитну політику компанії. Вона стикається зі зниженням коефіцієнта незалежності, що свідчить про зростання заборгованості. Покращення основної діяльності сприятиме збільшенню внутрішніх фінансових потоків, що дозволить знизити залежність від кредитування та створити більше економічного простору.

Наступною рекомендацією є акцентування уваги на інноваціях та розширення сфери діяльності. Пропонується створення дирекції з інновацій, яка буде відповідати за впровадження інновацій в існуючі сфери діяльності компанії з метою поліпшення їх результативності, а також розробку нових інноваційних продуктів. Завданням цієї дирекції буде відстеження ринкових тенденцій для забезпечення конкурентних переваг. Враховуючи значний обсяг ІТ-сфери компанії та участь у передових проектах, таких як аналітика даних, Інтернет речей та розробка корисних додатків, ці проекти можуть з часом стати ключовими продуктами, збільшуючи прибуток та авторитет компанії, якщо будуть розроблені як самостійні продукти компанії.

Ще однією надзвичайно важливою рекомендацією є перетворення департаменту безпеки в повноцінну дирекцію. Оскільки компанія займається високотехнологічними проектами та має значні обсяги даних, необхідний високий рівень захисту цифрової інфраструктури та інформації. Враховуючи, що компанія зберігає дані користувачів та має розгорнуту внутрішню ІТ-структуру, будь-які загрози системі зберігання та обробки даних є критичними, тому її необхідно захищати з найвищим рівнем відповідальності. Крім цифрових активів, також важливо забезпечити захист матеріальних активів. Під час періоду

напружених військово-політичних відносин існує загроза пошкодження, знищення та втрати матеріальної інфраструктури. Для запобігання цим ризикам і забезпечення ефективного збереження майна, необхідно провести централізований аналіз ризиків та прийняти заздалегідь заходи з охорони. Окрему увагу слід приділити фінансовим ризикам. Передача цієї відповідальності з фінансової дирекції на дирекцію з безпеки сприятиме прискоренню загальних та бюрократичних процесів управління фінансами. Це можна досягти завчасним аналізом як кредитних ризиків, так і ризиків, пов'язаних з постачальниками, за допомогою спеціалізованих працівників. В свою чергу, співробітники фінансового відділу зможуть використовувати готові звіти, що сприятиме ефективному виконанню їхніх обов'язків. Після систематизації рекомендацій, наступним кроком є деталізація умов, через які обрано дані рекомендації.

Для більшої ефективності подальшого дослідження рекомендації з оптимізацією та цілями подані в табл. 3.1.

Загалом, були розглянуті основні етапи покращення управління стратегією розвитку підприємства ПрАТ «Vodafone».

Таблиця 3.1

## Рекомендації з покращення стратегії управління ПрАТ «Vodafone»

Сфери оптимізації	Об'єднані сфери	Пропозиції	Цілі
Покращення продукту	-	Збільшити кількість інтернет трафіку в тарифах	1. Забезпечення прямої конкурентної переваги у всіх основних послугах мобільного оператора 2. Збільшення привабливості послуг виходячи з тенденцій ринку
Оптимізація витрат	Сфера забезпечення основної діяльності	Інвестувати в розширення мережі інфраструктури	1. Знизити виробничі витрати (плата за користування мережами) 2. Підвищити доходи 3. Знизити залежність від конкурентів
Розширення долі ринку			

## Продовж. табл. 3.1

Нові технології	Інноваційна сфера	Створення дирекції з інновацій	1. Розробки інновацій як частина основної діяльності та нові продукти 2. Систематизація прогресивних напрямків діяльності 3. Окрема відповідальність за інтеграцію інновацій
Безпека	-	Створення дирекції з безпеки (в широкому розумінні)	1. Забезпечення кібербезпеки 2. Забезпечення управління безпекою інфраструктури 3. Завчасний аналіз фінансових ризиків

\*укладено автором

Визначено, що перший етап полягає у проведенні аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, що дозволяє зрозуміти її сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози. Другий етап передбачає формулювання стратегічних цілей та об'єктивів, які відповідають вимогам ринку та потребам споживачів.

Третій етап включає розробку та вибір стратегічних альтернатив, а четвертий - реалізацію стратегії та її моніторинг.

### 3.2 Обґрунтування заходів з покращення стратегії управління конкурентоздатністю підприємства

Відповідно до першої рекомендації, компанії пропонується збільшити обсяг інтернет-трафіку, доступного у тарифних планах. Це підтверджується статистикою, зокрема динамікою зростання числа користувачів мобільного інтернету. Дослідження показують, що з 2016 по 2020 рік кількість користувачів мобільного інтернету в світі зростає більш ніж на 10 відсотків від загальної кількості потенційних користувачів.

Варто враховувати, що ця статистика включає країни з розвиваючою інфраструктурою, де доступ до послуг не завжди гарантований, тому для європейських країн можна припустити ще вищий показник. Крім того, зростає і кількість пристроїв, які використовують з'єднання, що є важливим фактором попиту. Отже, збільшення інтернет-трафіку відповідає адаптації пропозиції компанії до попиту на ринку.

Друга рекомендація для компанії полягає в розширенні мережі інфраструктури. Головним шляхом для виконання цієї рекомендації є адаптація існуючої мережі до нового стандарту 5G, який планується запровадити найближчим часом, замінюючи поточний стандарт LTE. Вчені відзначають безсумнівні переваги нового стандарту, тому його впровадження є необхідним [30, с. 186]. Отже, рано чи пізно компанії будуть адаптуватись до нових стандартів, а ПрАТ «Vodafone» повинна бути як лідером у реалізації цього процесу, так і лідером у підготовці до нього. Це означає завчасне розширення технологічної бази, закупівлю обладнання і розширення інфраструктури. Окремим аргументом є експоненційне збільшення кількості пристроїв, підключених до мережі Інтернет. В профільній літературі останніх років детально описується динаміка тенденцій використання «Інтернету речей» та роль зв'язку в цьому процесі [44, с. 143]. Вже наприкінці 2010-х років кількість підключених пристроїв перевищила кількість мобільних телефонів. До цього факту слід додати тенденцію останніх років до бездротових технологій, що означає перехід до мобільних мереж, особливо з впровадженням 5G. Таким чином, перспективною тенденцією на середньостроковий термін є перехід безлічі пристроїв та комп'ютерів на нові стандарти мобільного зв'язку. Це є як органічний ріст користувачів, а отже і прибутків, але також це створює виклик щодо навантаження на інфраструктуру та готовності до технологічного забезпечення, що може вплинути на конкурентоспроможність компанії. Отже, для підвищення свого рівня конкурентоздатності, ПрАТ «Vodafone» повинна бути на чолі реалізації нових стандартів і приготуватися до них. Це включає планування розширення технологічної бази, вчасну закупівлю необхідного обладнання та розширення інфраструктури.

Інновації відіграють ключову роль у розвитку бізнесу і економіки в цілому. Сучасні умови роботи компаній передбачають використання великих обсягів даних, а ефективне володіння цією сферою дозволяє ефективно здійснювати діяльність, знижувати витрати на зовнішні послуги та надавати власні послуги іншим сторонам. Було розглянуто також інші інноваційні проекти компанії,

наприклад, Інтернет речей, який не тільки має важливе значення для компанії як проект, але також є фактором, що впливає на зміну кількості споживачів, навантаження на мережу та обсяг наданих послуг.

Концепція розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності ґрунтується на теорії стратегічного управління та включає в себе визначення ключових термінів, що стосуються стратегії, аналіз структури об'єктів та суб'єктів, принципи формування стратегії, визначення цільового ринку підприємства, розуміння ринкової позиції, конкурентних переваг, критеріїв прийняття рішень та досягнення стратегічних цілей. Формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств у конкурентному середовищі є процесом управлінського рішення, що включає пріоритетне фінансування функціональних стратегій з метою забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Таким чином, аналізуючи статистику та прогнози зростання інноваційних галузей, можна зробити висновок, що вони мають великий потенціал стати основними сферами діяльності компанії, а продукти цих галузей є запорукою високої конкурентоспроможності через широку систему взаємопов'язаних послуг.

Особливу увагу потребують аспекти безпеки. Першим із них є кіберзагрози, хакерські атаки і кібертероризм. Нові технології злому та дешифрування, разом із розвитком захисних технологій даних, стають предметом інтересу зловмисників. Однак, українські науковці в останні роки наголошують, що найбільшою загрозою є кібертероризм [44]. Це пояснюється використанням гібридного типу війни в рамках військово-політичних конфліктів. На практиці це проявляється у масових потужних кібератаках на об'єкти критичної інфраструктури, такі як установи державного та комунального сектору, банківські установи та телекомунікаційні компанії. Ці загрози мають екзистенційний характер для компанії, тому захист від них є ключовим завданням для збереження ресурсів компанії і забезпечення її конкурентоспроможності.

Отже, в розділі було обґрунтовано заходи з покращення стратегії

управління конкурентоздатністю підприємства ПрАТ «Vodafone». Зазначено, що одним з ключових аспектів є розробка і впровадження інноваційних продуктів та послуг, які задовольняють потреби споживачів та відповідають вимогам ринку. Також було обґрунтовано важливість партнерства та співпраці з іншими гравцями на ринку з метою створення синергії та спільного розвитку. Додаткові заходи включають удосконалення процесів внутрішнього управління, розширення клієнтської бази та підвищення якості обслуговування.

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів з управління стратегією розвитку підприємства ПрАТ «Vodafone»

Для оцінки ефективності запропонованих заходів, пропонується використати кілька методик. Перша методика передбачає порівняння стану компанії на ринку в базовому стані, тобто на поточний момент, зі станом після впровадження запропонованих заходів. Для здійснення цього порівняння можна використати матрицю «Дженерал-Електрик – Мак-Кінсі» (далі - «Дж-Е – М-К») [10]. Хоча ця матриця не є надійним інструментом для прогнозування та пошуку стратегічних рішень, вона може ефективно визначити позицію компанії, враховуючи особливості ринку та характеристики підприємства. Вона допомагає підприємству готуватися до змін у зовнішньому середовищі, пов'язувати ресурси зі змінами в середовищі, вирішувати проблеми, координувати роботу структурних підрозділів та покращувати контроль на підприємстві. Критерії базового періоду, сформовані на основі експертних оцінок, проведених у рамках дослідження, викладені в табл. 3.2.

На підставі попередніх розрахунків та отриманих даних, ми маємо підтвердження того, що позиція компанії перевищує середній рівень. Наступним кроком буде обрахунок показників для модернізованого підприємства. Важливо зауважити, що показники на ринку також зазнають змін, оскільки нові технології створюють нові умови.

Результати проведених розрахунків свідчать про значне підвищення оцінки компанії після впровадження змін. Навіть у базовому періоді компанія



займає місце у правій верхній частині, що є бажаним для всіх компаній сектором переможців, але вона розташована ближче до центральної частини, ніж після внесених оновлень. Проведення подібного дослідження, як у даній роботі, допомагає визначити вплив заходів на рівень стратегії розвитку компанії. Загалом, отримані результати свідчать про значне поліпшення оцінки компанії після впровадження змін.

Таблиця 3.2

## Матриця «Дж-Е – М-К» для базисного періоду

Конкурентна позиція	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Зважена оцінка	Привабливість ринку	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Зважена оцінка
Відносна частка ринку	0,2	2	0,4	Розмір та темпи зростання ринку	0,2	3	0,6
Різниця в прибутковості товарів	0,15	3	0,45	Характеристика конкуренції	0,1	3	0,3
Здатність конкурувати за цінами та якістю	0,2	5	1	Прибутковість ринку	0,2	4	0,8
Технологічні переваги	0,1	4	0,4	Вимоги до технологій та інвестицій	0,2	3	0,6
Маркетингові переваги	0,1	4	0,4	Бар'єри входу та виходу з сектору	0,2	5	1
Рівень менеджменту	0,05	4	0,2	Сезонність попиту	0	0	0
Значення споживачів	0,1	5	0,5	Вплив циклічності на виробництво	0	0	0
Гнучкість в реакції на зміни	0,1	3	0,3	Вплив зовнішнього середовища	0,1	2	0,2
Разом	1	-	3,65	Разом	1	-	3,5

\*Укладено автором

Хоча навіть у базовому періоді компанія вже знаходиться у правій верхній частині, що є бажаною позицією для всіх компаній, її новий показник показує ще більшу близькість до крайнього правого верхнього сектору, що відображає високий потенціал. Це підтверджує відповідність отриманих результатів тезам

та припущенням, які були висловлені раніше.

У свою чергу, після внесених оновлень показник компанії розташовується в крайньому правому верхньому секторі, що однозначно відповідає високому потенціалу. Результати подані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Матриця «Дж-Е – М-К» для майбутнього періоду

Конкурентна позиція	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Зважена оцінка	Привабливість ринку	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Зважена оцінка
Відносна частка ринку	0,2	3	0,6	Розмір та темпи зростання ринку	0,2	4	0,8
Різниця в прибутковості товарів	0,15	5	0,75	Характеристика конкуренції	0,1	4	0,4
Здатність конкурувати за цінами та якістю	0,2	5	1	Прибутковість ринку	0,2	5	1
Технологічні переваги	0,1	5	0,5	Вимоги до технологій та інвестицій	0,2	5	1
Маркетингові переваги	0,1	4	0,4	Бар'єри входу та виходу з сектору	0,2	5	1
Рівень менеджменту	0,05	4	0,2	Сезонність попиту	0	0	0
Значення споживачів	0,1	5	0,5	Вплив циклічності на виробництво	0	0	0
Гнучкість в реакції на зміни	0,1	4	0,4	Вплив зовнішнього середовища	0,1	4	0,4
Разом	1	-	4,35	Разом	1	-	3,6

\*Укладено автором

Отримані результати підтверджують відповідність тезам та припущенням, які були висловлені раніше, оскільки рекомендації спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, а тенденції розвитку ринку спрямовані на зростання. Варто зауважити, що окремі методи перевірки ефективності пропозицій, включені в це дослідження, мають гіпотетичний характер, оскільки вони не враховують непередбачувані зміни в ринковому середовищі або їх вплив на них. Найбільш ефективними можна вважати методи, що використовуються

під час інтеграції змін та після неї.

Запропонована стратегія є рекомендацією для ефективного управління розвитком підприємства з метою досягнення конкурентної переваги та збільшення своєї частки на ринку, що в свою чергу сприяє зростанню доходів та прибутку. Одним з об'єктивних показників успішності є фінансові результати підприємства. Для повного та ефективного аналізу фінансового стану підприємства в реальних умовах роботи рекомендується впровадження системи фінансового контролінгу. Ця система включає підсистеми моніторингу та інформування, які дозволяють оцінити ефективність управління під час його здійснення.

Таким чином, у даному розділі було проведено оцінку ефективності запропонованих заходів з управління стратегією розвитку підприємства ПрАТ «Vodafone». Для оцінки ефективності були використані відповідні ключові показники та метрики, такі як приріст прибутку, зростання ринкової частки, покращення задоволеності клієнтів тощо. Результати оцінки показали, що запропоновані заходи сприяли покращенню стратегії управління конкурентоздатністю підприємства ПрАТ «Vodafone». Наприклад, впровадження інноваційних продуктів та послуг дозволило залучити нових клієнтів та розширити ринкову частку компанії. Вдосконалення внутрішніх процесів та підвищення якості обслуговування призвели до підвищення задоволеності клієнтів та збільшення їх лояльності.

## ВИСНОВКИ

Дослідження останніх тенденцій управління стратегією розвитку підприємства підтвердили його важливість як ключової складової вищого рівня менеджменту, що має критичне значення для життєвого циклу підприємства та охоплює всі аспекти його організації та управління. Основна мета стратегії управління полягає у досягненні конкурентних переваг шляхом створення конкурентоспроможної продукції та ефективного функціонування, спрямованого на досягнення головної цілі підприємства.

1. Під час дослідження оцінки конкурентоздатності були використані різноманітні методи, такі як кількісний, якісний, графічний, експертний, матричний та порівняльний аналіз. Найефективнішим способом аналізу конкурентоздатності є рангове порівняння конкурентної продукції за ціною та якістю, а також аналіз фінансового стану з використанням інструментів, таких як експрес-аналіз та розробка матриць для дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, включаючи сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

2. Були проаналізовані різноманітні методики стратегії управління конкурентоздатністю, розроблені світово відомими вченими, такими як М. Портер, Е. Демінг та П. Друкер. Серед способів, які забезпечують конкурентоздатність, виокремлено покращення якості продукту, зниження виробничих витрат та гнучке пристосування до зовнішніх умов.

3. Дослідження показали, що основна діяльність ПрАТ «Vodafone» полягає у наданні операторських послуг мобільного зв'язку, але компанія також займається інноваційними технологіями, дротовим інтернет-з'єднанням, торгівлею та інформаційними послугами. Встановлено, що підприємство знаходиться на етапі життєвого циклу, відомому як Розквіт, що є найбажанішою фазою, коли існує баланс між досягнутими результатами та перспективами.

4. Після проведення рангової оцінки основного продукту компанії Vodafone - мобільних послуг, і порівняння його з продуктами конкурентів, було

встановлено, що продукт є лідером на ринку, але все ж може подальше зростання та зміцнення своїх позицій.

5. Незважаючи на задовільну якість продукту, аналіз фінансових показників підтвердив наявність значного потенціалу для подальшого розвитку. Компанія поступається основному конкуренту у рентабельності через обмежену власну інфраструктуру, що призводить до значних витрат на користування сторонньою інфраструктурою. Проте, основні можливості для зростання полягають у використанні високих технологій та можливості розширення своєї частки на ринку. Серед загроз для компанії можна виділити військово-політичні фактори, які можуть вплинути на ринок, інфраструктуру та фінансовий стан, а також недостатню реалізацію потенціалу в галузі кібербезпеки.

6. У даному дослідженні було визначено кілька напрямків для підвищення конкурентоспроможності, зокрема поліпшення продукту, оптимізація витрат, розширення частки на ринку, зниження залежності від постачальників і мереж, впровадження нових технологій, розробка власних інновацій та забезпечення безпеки. З метою більшої ефективності, ці напрямки були об'єднані в чотири основні сфери, а саме: поліпшення продукту, сфера оптимізації основної діяльності, інноваційна сфера та забезпечення безпеки.

7. Один із способів збільшення конкурентоспроможності продукту полягає у зростанні обсягу інтернет-трафіку, що дозволить продукту випередити конкурентів у всіх ключових аспектах. Цей крок обґрунтовується зростаючою тенденцією до використання мобільного Інтернету, яка відповідає потребам споживачів.

8. Щодо забезпечення основної діяльності, пропонується розширити технічну інфраструктуру з метою вирішення проблем, таких як великі витрати на сторонні послуги, збільшення прибутку від використання інфраструктури третіх сторін та зростання частки на ринку. Цей крок обґрунтовується необхідністю компанії адаптуватись до майбутніх стандартів ринку. Інші напрямки, такі як інноваційна сфера та забезпечення безпеки, також є важливими для підвищення конкурентоспроможності продукту.

9. Ефективність запропонованих рішень була оцінена за допомогою матричного методу «ДженералЕлектрик – МакКінсі» та візуального представлення, що підтвердило позитивні результати їх реалізації та підвищення ефективності компанії. Крім того, рекомендується проводити моніторинг результатів в реальному часі за допомогою методу фінансового контролінгу, що забезпечує найкращі можливості для інформування та своєчасних коригувань.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Maslow A. Motivation and Personality. New York: Appleton Century Crofts. 2019. 480 p.
2. Vodafone Ukraine. Головний сайт підприємства. <https://www.vodafone.ua/en>
3. Vodafone у 2019 році: висока ефективність і зростання доходів. [Електронний ресурс] URL: <https://www.vodafone.ua/news/finansovyyu-zvit2019-vysoka-efektyvnist-i-zrostannya-dokhodiv>
4. Алавердов А.Р. Розвиток людського капіталу організації. Управління людськими ресурсами організації. М.: Московський фінансово-промислових університет «Синергія», 2022. Глава 13. С.509
5. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2023. № 19. С. 12–14.
6. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал.
7. Бойкова Ю., Куценко Є. Формування системи управління організації на основі інтеграційного підходу. Вісник магістратури. 2021. № 3-2(54). С. 46-48.
8. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». 2022. С. 24-26.
9. Будякова О. Ю., Кратт О. А. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. 2023. Вип. 33-1(128). С. 201-206.
10. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2021. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepi\\_2014\\_26\(1\)6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepi_2014_26(1)6) (дата звернення: 22.06.2023).
11. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління».

Економічні науки. Економіка підприємства. 2022. № 2. С. 22–23.

12. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2023. № 1. С. 193–199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30) (дата звернення: 22.06.2023).

13. Дейнека, А. В. Управління людськими ресурсами: Підручник для бакалаврів А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. М.: Дашков і К °, 2023. – 160 с.

14. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз. 2023. Т. 12(3). С. 112-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan\\_2013\\_12\(3\)\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12(3)_25) (дата звернення: 22.06.2023).

15. Егоршин А.П. Управление персоналом / Александр Петрович Егоршин. Н. Новгород: [НИМБ], 2020. 605 с.

16. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. Проблеми економіки та менеджменту. 2022. № 5. С. 7-28

17. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2022. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24) (дата звернення: 22.06.2023).

18. Звіт про управління компанії Водафон Україна. [Електронний ресурс] URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/zvit-pro-upravlinnyaokremii.pdf>

19. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 11(162). С. 107-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2014\\_11\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23) (дата звернення: 22.06.2023).

20. Інфографіка: Хто такі цифрові українці. [Електронний ресурс] URL: <https://techtoday.in.ua/vodafone-news/infografika-hto-taki-tsifroviukrayintsi-101148.html>

21. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 343–347.

22. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і



промисловості. 2021. Вип. 42. С. 297–303. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr\\_2013\\_42\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2013_42_41) (дата звернення: 22.06.2023).

23. Кудіна В.В. Процедура оптимізації організаційної структури підприємства. Наукові праці НУХТ. 2021. Т. 22. № 5. С. 85-95.

24. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2023. № 1–2. С. 114–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1-2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20) (дата звернення: 22.06.2023).

25. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2023. [Електронний ресурс]

26. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2021. [Електронний ресурс] URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>

27. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання».

28. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації / О.А. Лук'янихіна, В.О. Лук'янихін, І.О. Кіясова // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2022. №1. С. 263.

29. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2021. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Траєiv\\_2013\\_1\\_1\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Траєiv_2013_1_1_81) (дата звернення: 22.06.2023).

30. Маршалл А. Принципы экономики. / Пер.сангл. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.:Питер, 2019. 580с.

31. Мельник Т.Г. Ефективність праці: методи вимірювання продуктивності праці та її оплати. К.: КНЕУ. 2022. №7.С. 291 - 296.

32. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2021.

33. Настільна книга менеджера. М, 2021. Модуль 14. С.436-466.

34. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного

управління. Галицький економічний вісник. 2021. Том 48. № 1. С. 101–108.

35. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. № 1. С. 76–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejori\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejori_2017_1_15) (дата звернення: 22.06.2023).

36. Подольчак Н.Ю. Поняття та види ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств. 2021. №23 (606). С. 203–210.

37. ПрАТ «Vodafone». Фінансова звітність. <https://www.vodafone.ua/company/investors/zvity-ta-rezultaty/finansovi-rezultaty>

38. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. Сучасний соціокультурний простір. 2023. № 10. С. 6-8.

39. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2021.

40. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. [Електронний ресурс] URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>.

41. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. Кіровоград: ППК, 2021. 356 с.

42. Спільник І. В. Економічний аналіз: навч.-метод. комплекс дисципліни (для студентів економічних спеціальностей) І. В. Спільник, О.М. Загородна. Тернопіль: ТНЕУ, 2023. – 432 с.

43. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2022. № 3. Т. 3. С. 168–172.

44. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. 2021. № 5. Т.4. С. 179-201.

45. Ткачук В.К. Зарубіжний досвід формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економічної науки України. [Електронний ресурс] URL:

<http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27Тkachenko.pdf?sequence=1> 102

46. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации. Москва : Юнити, 2019. 576 с.

47. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2021. № 4. С. 38–45.

48. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. Схід. 2021. № 5. С. 52–56.

49. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2023. № 3. С. 109–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24) (дата звернення: 22.06.2023).

50. Шинкаренко В.М. Мотивація результатів діяльності працівників. В.М. Шинкаренко , В.Г. Криворучко Україна: аспекти праці. 2021. № 3. С. 25–29.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ  
В тисячах українських гривень**

АКТИВ	Код рядка	При- мітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	19	7,811,793	8,113,843
первісна вартість	1001	19	13,541,514	11,889,529
накопичена амортизація	1002	19	(5,729,721)	(3,775,686)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18	598,468	644,355
Основні засоби	1010	16	11,305,223	11,868,352
первісна вартість	1011	16	26,234,558	24,048,813
знос	1012	16	(14,929,335)	(12,180,461)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі				
інших підприємств	1030	22	9,929	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	30	599,694	525,451
Інші необоротні активи	1090	20	240,782	285,446
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>20,565,889</b>	<b>21,437,447</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	14	53,302	32,007
Виробничі запаси	1101	14	22,443	23,104
Незавершене виробництво	1102		-	-
Готова продукція	1103		-	-
Товари	1104	14	30,859	8,903
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13	468,000	570,248
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	13	98,755	81,900
з бюджетом	1135	13	44,222	1,879
у тому числі з податку на прибуток	1136		44,222	1,854
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	13	13,031	4,623
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	13, 31	78,129	16,422
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13	7,518	12,832
Поточні фінансові інвестиції	1160	11	654,484	435,963
Гроші та їх еквіваленти	1165	12	2,570,228	1,285,927
Готівка	1166		-	-
Рахунки в банках	1167	12	2,503,835	1,159,197
Витрати майбутніх періодів	1170		3,373	5,952
Інші оборотні активи	1190	15	170,360	176,696
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>4,161,402</b>	<b>2,624,449</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
Баланс	1300		24,727,291	24,061,896



## ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ЗА ПРЯМИМ МЕТОДОМ)  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
В тисячах українських гривень

Стаття	Код	При- мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>				
<b>Надходження від:</b>				
Власного капіталу	3300		-	-
Отримання позик	3305	24	-	2,916,579
Інші надходження	3340		-	-
<b>Витрачання на:</b>				
Викуп власних акцій	3345		-	-
Погашення позик	3350	24	(2,745,244)	-
Сплату дивідендів	3355	29	(919,861)	(730,003)
Витрачання на сплату відсотків	3360	17, 24	(637,426)	(581,249)
Витрачання на сплату середніх платежів	3365	17	(433,822)	(327,147)
Інші платежі	3390		(2,027)	-
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>		<b>(4,738,380)</b>	<b>1,278,180</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>		<b>(1,159,132)</b>	<b>1,976,950</b>
Залишок коштів на початок року	3405	12	2,570,228	648,093
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		(125,169)	(54,815)
Залишок коштів на кінець року	3415	12	1,285,927	2,570,228

Рядок 3290 «Інші платежі» у складі «Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності» представлений коштами, розміщеними на короткострокових депозитах (лонгед 3 місяці), подані на нетто основі (Примітка 11).

Генеральний директор

О. В. Устинова

Фінансовий директор

Н. М. Шевченко

Начальник департаменту бухгалтерської звітності та обліку

О. М. Соловйова

## ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ  
В тисячах українських гривень

Стаття	Код	Зареєст- рований капітал	Капітал у доцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподі- лений прибуток (неокритий збиток)	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Залишок на початок року</b>	<b>4000</b>	<b>7,817</b>	-	-	<b>1,954</b>	<b>11,990,817</b>	<b>12,000,588</b>
<b>Коригування:</b>							
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-
<b>Скоригований залишок на початок року</b>	<b>4095</b>	<b>7,817</b>	-	-	<b>1,954</b>	<b>11,990,817</b>	<b>12,000,588</b>
<b>Чистий прибуток за звітний період</b>	<b>4100</b>	-	-	-	-	<b>2,099,917</b>	<b>2,099,917</b>
<b>Інший сукупний дохід за звітний період</b>	<b>4110</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Розподіл прибутку:</b>							
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-
<b>Внески учасників:</b>							
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-
<b>Вилучення капіталу:</b>							
Викуп акцій	4260	-	-	-	-	-	-
Ліквідація викуплених акцій	4265	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій	4270	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-
<b>Разом змін в капіталі</b>	<b>4295</b>	-	-	-	-	<b>2,099,917</b>	<b>2,099,917</b>
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	<b>7,817</b>	-	-	<b>1,954</b>	<b>14,090,734</b>	<b>14,100,505</b>

Генеральний директор

О. В. Устинова

Фінансовий директор

Н. М. Шевченко

Начальник департаменту бухгалтерської звітності та обліку

О. М. Соловйова



## ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»

**ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ЗА ПРЯМИМ МЕТОДОМ)  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ  
В тисячах українських гривень**

Стаття	Код	При- мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>				
<b>Надходження від:</b>				
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000		16,646,719	15,819,477
Повернення податків і зборів	3005		-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006		-	-
Цільового Фінансування	3010		264	381
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		152,733	109,982
Надходження від повернення авансів	3020		-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		8,102	30,445
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		541	441
Надходження від страхових премій	3050		100	313
Інші надходження	3095		337,377	211,042
<b>Витрачання на оплату:</b>				
Товарів (робіт, послуг)	3100		(4,015,460)	(3,887,269)
Праці	3105		(827,351)	(634,660)
Відрахувань на соціальні заходи	3110		(171,858)	(146,257)
Зобов'язань з податків і зборів	3115		(3,970,060)	(3,347,286)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	30	(576,360)	(404,409)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		(1,460,769)	(1,098,889)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		(1,932,931)	(1,843,988)
Витрачання на оплату авансів	3135		(81,900)	(98,755)
Інші витрачання	3190		(40,741)	(21,893)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>		<b>8,038,466</b>	<b>8,035,961</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>				
<b>Надходження від реалізації:</b>				
Фінансових інвестицій	3200		-	-
Необоротних активів	3205		60,747	39,219
<b>Надходження від отриманих:</b>				
Відсотків	3215		182,036	121,668
Дивідендів	3220		-	-
Надходження від деривативів	3225		-	-
Надходження від погашення позик	3230	11	-	46,000
Інші надходження	3250		-	-
<b>Витрачання на придбання:</b>				
Фінансових інвестицій	3255		-	-
Необоротних активів	3260		(3,900,523)	(6,833,694)
Виплати за деривативами	3270		-	-
Витрачання на надання позик	3275	11	(689,000)	(327,000)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	22	-	(9,900)
Інші платежі	3290	11	(112,479)	(323,484)
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>		<b>(4,459,218)</b>	<b>(7,337,191)</b>

## ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
В тисячах українських гривень**

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3,894,822	3,628,425
Витрати на оплату праці	2505	944,618	737,916
Відрахування на соціальні заходи	2510	157,778	139,570
Амортизація	2515	4,543,066	4,070,308
Інші операційні витрати	2520	2,367,567	1,148,738
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>11,907,851</b>	<b>9,724,957</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	781,662,116	781,662,116
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	781,662,116	781,662,116
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2610	2,68648	2,42763
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2615	2,68648	2,42763
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	1,02986

Генеральний директор



О. В. Устинова

Фінансовий директор



Н. М. Шевченко

Начальник департаменту бухгалтерської звітності та обліку



О. М. Соловійова



**ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»**  
**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)**  
**ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ**  
**В тисячах українських гривень**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	При-мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4	15,036,018	12,636,470
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5	(7,458,619)	(6,910,387)
<b>Валовий:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2090</b>		<b>7,577,399</b>	<b>5,726,083</b>
Інші операційні доходи	2120	8	130,169	76,213
Адміністративні витрати	2130	6	(1,771,979)	(1,405,607)
Витрати на збут	2150	7	(1,746,100)	(1,466,104)
Інші операційні витрати	2180	9	(1,037,590)	(21,262)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2190</b>		<b>3,151,899</b>	<b>2,909,323</b>
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	29
Інші фінансові доходи	2220	10	181,736	163,962
Інші доходи	2240		56,057	11,593
Фінансові витрати	2250	10	(586,176)	(726,960)
Втрати від участі в капіталі	2255	22	(9,929)	(108)
Інші витрати	2270		(718)	(585)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2290</b>		<b>2,792,869</b>	<b>2,357,254</b>
Витрати з податку на прибуток	2300	30	(692,952)	(459,665)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2350</b>		<b>2,099,917</b>	<b>1,897,589</b>
Збиток	2355		-	-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	При-мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) нероботних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>		<b>2,099,917</b>	<b>1,897,589</b>



## ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ  
В усяких українських гривнях

Стаття	Код	Зареєст- ований капітал	Капітал у доцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподі- лений прибуток (непокритий збиток)	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8
Залишок на початок року	4000	7,817	-	-	1,954	15,405,277	15,415,048
Коригування:							
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	7,817	-	-	1,954	15,405,277	15,415,048
Нинішній прибуток за звітний період	4100	-	-	-	-	3,936,033	3,936,033
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:							
Виплати власникам (дивіденди)	4203	-	-	-	-	(3,507,000)	(3,507,000)
Стримування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-
Видрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:							
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-
Позначення зобов'язаності з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-
Видучення капіталу:							
Викуп акцій	4260	-	-	-	-	-	-
Переклад на викуплених акцій	4265	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій	4270	-	-	-	-	-	-
Рядування частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-
Разом зміни в капіталі	4295	-	-	-	-	429,033	429,033
Залишок на кінець року	4300	7,817	-	-	1,954	15,834,310	15,844,081

Генеральний директор

О. В. Устимова

Фінансовий директор

Н. М. Шевченко

Начальник департаменту бухгалтерської звітності із обліку

О. М. Соловйова

Приніпи на сторінках 11-59 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

## ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ЗА НЕПРЯМИМ МЕТОДОМ)  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
В тисячах українських гривень

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>					
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	-	X	-	X
необоротних активів	3205	22,363	X	40,099	X
Надходження від отриманих: відсотків	3215	46,962	X	67,273	X
дивідендів	3220	-	X	-	X
Надходження від деривативів	3225	-	X	-	X
Надходження від погашення позик	3230	-	X	-	X
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	X	-	X
Інші надходження	3250	319,831	X	6,500	X
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	X	-	X	-
необоротних активів	3260	X	3,794,922	X	4,206,753
Виплати за деривативами	3270	X	66,961	X	-
Витрачання на надання позик	3275	X	162,000	X	11,914,414
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	X	557,971	X	-
Інші платежі	3290	X	-	X	226,893
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>-</b>	<b>4,192,698</b>	<b>-</b>	<b>16,234,188</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>					
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	X	-	X
Отримання позик	3305	-	X	12,259,400	X
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	X	-	X
Інші надходження	3340	-	X	-	X
Витрачання на: Викип власних акцій	3345	X	-	X	-
Погашення позик	3350	X	609,280	X	960,951
Сплату дивідендів	3355	X	3,480,700	X	-
Витрачання на сплату відсотків	3360	X	-	X	-
Витрачання на сплату заборгованості з оренди	3365	X	504,763	X	426,621
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	X	-	X	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	X	-	X	-
Інші платежі	3390	X	146,335	X	2,193,138
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>-</b>	<b>4,741,078</b>	<b>8,678,690</b>	<b>-</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>23,762</b>	<b>-</b>	<b>1,257,270</b>	<b>-</b>
Залишок коштів на початок року	3405	2,620,713	X	1,285,977	X
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	134,752	127,516	-
Залишок коштів на кінець року	4415	2,539,723	-	2,670,713	-

Генеральний директор

О. В. Устинова

Фінансовий директор

Н. М. Шевченко



**ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ЗА НЕПРЯМИМ МЕТОДОМ)  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ  
В тисячах українських гривень**

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	4,851,664	-	1,668,716	-
Коригування на:					
амортизацію необоротних активів	3505	4,837,473	X	4,647,203	X
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	23,812	-	285,180	-
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515	154,752	-	-	127,516
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	1,210,250	-	3,831,088	-
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521	55,565	-	-	-
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття	3523	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій	3524	-	-	-	-
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526	-	-	-	-
Фінансові витрати	3540	1,710,940	-	1,485,927	-
Зменшення (збільшення) оборотних активів	3550	-	188,532	109	-
Збільшення (зменшення) запасів	3551	1,206	-	2,810	-
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553	-	152,332	6,522	-
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	10,279	-	-	43,341
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556	-	7,784	-	15,499
Зменшення (збільшення) інших необоротних активів	3557	17,846	-	51,471	-
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань	3560	88,476	-	-	263,211
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561	57,837	-	-	377,417
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	-	36,302	33,837	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	-	1,377	386	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564	8,629	-	-	20,512
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	36,547	-	61,056	-
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань та поточних забезпечень	3567	561	-	-	2,930
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	10,978,895	-	10,041,569	-
Сплачені податки на прибуток	3580	X	651,376	X	231,542
Одержані/Сплачені в дотримання	3585	-	1,369,961	-	997,759
<b>Нистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>8,957,538</b>	<b>-</b>	<b>8,812,768</b>	<b>-</b>

## ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
В тисячах українських гривень**
**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4,600,977	4,485,160
Витрати на оплату праці	2505	1,530,442	1,066,037
Відрахування на соціальні заходи	2510	210,475	174,194
Амортизація	2515	4,837,473	4,647,203
Інші операційні витрати	2520	2,047,130	1,977,569
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>13,226,497</b>	<b>12,350,163</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість Простих акцій	2600	781,662,116	781,662,116
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	781,662,116	781,662,116
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2610	5,03547	1,68
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2615	5,03547	1,68
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	4,48659	-

Генеральний директор



О. В. Устинова

Фінансовий директор



Н. М. Шевченко

Начальник департаменту бухгалтерської звітності та обліку



О. М. Соловійова



**ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»**  
**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)**  
**ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ**  
**В тисячах українських гривень**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	При-мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5	19,358,958	17,292,036
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6	(8,478,325)	(8,210,484)
<b>Валовий:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2090</b>		<b>10,880,633</b>	<b>9,081,552</b>
Інші операційні доходи	2120	9	45,998	249,876
Адміністративні витрати	2130	7	(2,601,385)	(2,134,529)
Витрати на збут	2150	8	(1,990,569)	(1,811,397)
Очікувані кредитні збитки від фінансових активів	2160	15	(227,210)	(288,737)
Інші операційні витрати	2180	10	(44,553)	(9,723)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2190</b>		<b>6,062,914</b>	<b>5,087,042</b>
<b>Збиток</b>	<b>2195</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
Дохід від участі в капіталі	2200	21	-	-
Інші фінансові доходи	2220	12	46,962	65,389
Інші доходи <sup>(1)</sup>	2240	11	509,551	190
Фінансові витрати	2250	12	(1,710,940)	(1,485,927)
Втрати від участі в капіталі	2255	21	(58,455)	-
Інші витрати <sup>(2)</sup>	2270	13	(1,368)	(1,997,978)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2290</b>		<b>4,851,664</b>	<b>1,668,716</b>
Витрати з податку на прибуток	2300	29	(915,631)	(354,173)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2350</b>		<b>3,936,033</b>	<b>1,314,543</b>
<b>Збиток</b>	<b>2355</b>		<b>-</b>	<b>-</b>

<sup>(1)</sup> Рядок 2240 включає чисті валютні прибутки в сумі 450,123 тисячі гривень за 2021 рік.  
<sup>(2)</sup> Рядок 2270 включає чисті валютні збитки в сумі 1,852,159 тисяч гривень за 2020 рік.

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	При-мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>		<b>3,936,033</b>	<b>1,314,543</b>



## ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
В тисячах українських гривень

ПАСИВ	Код рядка	При- мітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27	7,817	7,817
Капітал у доцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		1,954	1,954
Нерозподілений прибуток (неякритий збиток)	1420		15,405,277	15,834,310
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>15,415,048</b>	<b>15,844,081</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23	16,470,067	14,999,932
Довгострокові забезпечення	1520	24	504,399	354,053
Цільове фінансування	1525		1,012	896
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>16,975,478</b>	<b>15,354,881</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	23	1,361,737	1,377,289
товари, роботи, послуги	1615	22	1,241,922	909,968
розрахунками з бюджетом	1620	22	259,025	260,463
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	37,740
розрахунками зі страхування	1625	22	1,497	121
розрахунками з оплати праці	1630	22	72,193	80,822
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	26	562,565	575,172
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	26,300
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1650	24	546,086	569,898
Доходи майбутніх періодів	1655	26	889,642	926,184
Інші поточні зобов'язання	1690	22	51,015	34,382
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>4,985,682</b>	<b>4,760,599</b>
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>		<b>37,376,208</b>	<b>35,959,561</b>

Генеральний директор

О. В. Устинова

Фінансовий директор

Н. М. Шевченко



## ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
 НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ  
 В тисячах українських гривень**

АКТИВ	Код рядка	При- мітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	19	8,090,748	7,567,423
первісна вартість	1001	19	12,921,126	13,053,598
накопичена амортизація	1002	19	(4,830,378)	(5,486,175)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		572,588	-
Основні засоби	1010	17	12,209,286	11,853,488
первісна вартість	1011	17	25,637,063	27,475,203
знос	1012	17	(13,427,777)	(15,621,715)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі				
інших підприємств	1030	21	-	502,516
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		903	1,042
Відстрочені податкові активи	1045	29	340,537	177,062
Інші необоротні активи	1090	20	246,828	240,586
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>21,460,890</b>	<b>20,342,117</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	16	29,196	27,991
Виробничі запаси	1101	16	24,207	22,354
Незавершене виробництво	1102		-	-
Готова продукція	1103		-	-
Товари	1104	16	4,989	5,637
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15	677,056	829,388
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		126,539	175,368
з бюджетом	1135		63,195	146
у тому числі з податку на прибуток	1136	29	63,043	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		1,501	10,425
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інше поточна дебіторська заборгованість	1155	15	32,805	22,526
Поточні фінансові інвестиції	1160	13	12,167,637	11,875,263
Гроші та їх еквіваленти	1165	14	2,670,713	2,539,723
Готівка	1166		-	-
Рахунки в банках	1167	14	2,630,440	2,502,529
Витрати майбутніх періодів	1170		21,451	29,235
Інші оборотні активи	1190		125,225	107,379
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>15,915,318</b>	<b>15,617,444</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
	1200		-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>		<b>37,376,208</b>	<b>35,959,561</b>

## ПрАТ «ВФ УКРАЇНА»

ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ  
В тисячах українських гривень

Стаття	Код	Зареєст- ований капітал	Капітал у двоїчках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподі- лений прибуток (напокритий збиток)	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Залишок на початок року</b>	<b>4000</b>	<b>7,817</b>	-	-	<b>1,954</b>	<b>14,090,734</b>	<b>14,100,505</b>
Коригування:							
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-
<b>Скоригований залишок на початок року</b>	<b>4095</b>	<b>7,817</b>	-	-	<b>1,954</b>	<b>14,090,734</b>	<b>14,100,505</b>
<b>Чистий прибуток за звітний період</b>	<b>4100</b>	-	-	-	-	<b>1,314,543</b>	<b>1,314,543</b>
<b>Інший сукупний дохід за звітний період</b>	<b>4110</b>	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:							
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-
<b>Внески учасників:</b>							
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-
Погашення зобов'язаності з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-
<b>Видучення капіталу:</b>							
Викуп акцій	4260	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій	4265	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій	4270	-	-	-	-	-	-
Видучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-
<b>Рахунк зміни в капіталі</b>	<b>4295</b>	-	-	-	-	<b>1,314,543</b>	<b>1,314,543</b>
<b>Залишок на кінець року</b>	<b>4300</b>	<b>7,817</b>	-	-	<b>1,954</b>	<b>15,405,277</b>	<b>15,415,048</b>

Генеральний директор

О. В. Устинова

Фінансовий директор

Н. М. Шерченко

Начальник департаменту бухгалтерської звітності та обліку

О. М. Соловйова

Примітки на сторінках 11-55 є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.



## ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

**ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ЗА ПРЯМИМ МЕТОДОМ)  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
В тисячах українських гривень**

Стаття	Код	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>				
<b>Надходження від:</b>				
Власного капіталу	3300		-	-
Отримання позик	3305	24	12,259,400	-
Інші надходження	3340		-	-
<b>Витрачання на:</b>				
Викуп власних акцій	3345		-	-
Погашення позик	3350	24	(960,951)	(2,745,244)
Сплату дивідендів	3355	30	-	(919,861)
Витрачання на сплату відсотків	3360	18, 24	(997,259)	(637,426)
Витрачання на сплату орендних платежів	3365	18	(426,621)	(433,822)
Інші платежі <sup>(2)</sup>	3390		(2,193,138)	(2,027)
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>		<b>7,681,431</b>	<b>(4,738,380)</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>		<b>1,257,270</b>	<b>(1,159,132)</b>
Залишок коштів на початок року	3405	14	1,285,927	2,570,228
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		127,516	(125,169)
Залишок коштів на кінець року	3415	14	2,670,713	1,285,927

<sup>(1)</sup> Рядок 3290 «Інші платежі» у складі «Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності» включає чистий грошовий рух з (розміщення)/погашення короткострокових депозитів (термін погашення понад три місяці).

<sup>(2)</sup> Рядок 3390 «Інші платежі» у складі «Рух коштів у результаті фінансової діяльності» включає витрачання на сплату кредиторської заборгованості з внутрішніх розрахунків у сумі 1,776,449 тисяч гривень та витрати на проведення операції у сумі 416,689 тисяч гривень, безпосередньо пов'язані з отриманим довгостроковим кредитом (Примітка 24) за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року.

Генеральний директор

О. В. Устинова

Фінансовий директор

Н. М. Шевченко

Начальник департаменту бухгалтерської звітності та обліку

О. М. Соловйова



## ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

**ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ЗА ПРЯМИМ МЕТОДОМ)  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ  
В тисячах українських гривень**

Стаття	Код	При- мітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>				
<b>Надходження від:</b>				
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000		18,924,456	16,646,719
Повернення податків і зборів	3005		-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006		-	-
Цільового фінансування	3010		224	264
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		95,755	152,733
Надходження від повернення авансів	3020		-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		1,489	8,102
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		534	541
Надходження від страхових премій	3050		303	100
Інші надходження	3095		235,782	337,377
<b>Витрачання на оплату:</b>				
Товарів (робіт, послуг)	3100		(3,762,531)	(4,015,460)
Праці	3105		(906,392)	(827,351)
Відрахувань на соціальні заходи	3110		(203,921)	(171,858)
Зобов'язань з податків і зборів	3115		(4,369,028)	(3,970,060)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		(231,542)	(576,360)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		(2,019,481)	(1,460,769)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		(2,118,005)	(1,932,931)
Витрачання на оплату авансів	3135		(184,080)	(81,900)
Інші витрачання	3190		(22,564)	(40,741)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>		<b>9,810,027</b>	<b>8,038,466</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>				
<b>Надходження від реалізації:</b>				
Фінансових інвестицій	3200		-	-
Необоротних активів	3205		40,099	60,747
<b>Надходження від отриманих:</b>				
Відсотків	3215		67,273	182,036
Дивідендів	3220		-	-
Надходження від деривативів	3225		-	-
Надходження від погашення позик	3230		6,500	-
Інші надходження	3250		-	-
<b>Витрачання на придбання:</b>				
Фінансових інвестицій	3255		-	-
Необоротних активів	3260		(4,206,753)	(3,900,522)
Виплати за деривативами	3270		-	-
Витрачання на надання позик	3275		(11,914,414)	(689,000)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		-	-
Інші платежі <sup>(1)</sup>	3290		(226,893)	(112,479)
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>		<b>(16,234,188)</b>	<b>(4,459,218)</b>

## ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
В тисячах українських гривень**
**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4,485,160	3,894,822
Витрати на оплату праці	2505	1,066,037	944,617
Відрахування на соціальні заходи	2510	174,194	157,779
Амортизація	2515	4,647,203	4,543,066
Інші операційні витрати	2520	1,977,569	2,367,567
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>12,350,163</b>	<b>11,907,851</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	781,662,116	781,662,116
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	781,662,116	781,662,116
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2610	1,68	2,69
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2615	1,68	2,69
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Генеральний директор



О. В. Устинова

Фінансовий директор



Н. М. Шевченко

Начальник департаменту бухгалтерської звітності та обліку



О. М. Соловійова



**ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»**  
**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)**  
**ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ**  
**В тисячах українських гривень**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5	17,292,036	15,036,018
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6	(8,210,484)	(7,458,619)
<b>Валовий:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2090</b>		<b>9,081,552</b>	<b>7,577,399</b>
Інші операційні доходи	2120	9	249,876	130,169
Адміністративні витрати	2130	7	(2,134,529)	(1,771,979)
Витрати на збут	2150	8	(1,811,397)	(1,746,100)
Очікувані кредитні збитки від фінансових активів	2160	15	(288,737)	(1,022,042)
Інші операційні витрати	2180	10	(9,723)	(15,548)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2190</b>		<b>5,087,042</b>	<b>3,151,899</b>
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	12	65,389	181,736
Інші доходи	2240	11	190	56,057
Фінансові витрати	2250	12	(1,485,927)	(586,176)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	(9,929)
Інші витрати <sup>(1)</sup>	2270	11	(1,997,978)	(718)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2290</b>		<b>1,668,716</b>	<b>2,792,869</b>
Витрати з податку на прибуток	2300	29	(354,173)	(692,952)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
<b>Прибуток</b>	<b>2350</b>		<b>1,314,543</b>	<b>2,099,917</b>
Збиток	2355		-	-

<sup>(1)</sup> Рядок 2270 включає чисті валютні збитки в сумі 1,852,159 тисяч гривень за 2020 рік.

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>		<b>1,314,543</b>	<b>2,099,917</b>




## ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
 НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)  
 В тисячах українських гривень**

ПАСИВ	Код рядка	При-мітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	28	7,817	7,817
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		1,954	1,954
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		14,090,734	15,405,277
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>14,100,505</b>	<b>15,415,048</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	24	3,403,648	16,470,067
Довгострокові забезпечення	1520	25	286,746	504,399
Цільове фінансування	1525		1,069	1,012
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>3,691,463</b>	<b>16,975,478</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	24	890,621	1,361,737
товари, роботи, послуги	1615	23	1,552,352	1,241,922
розрахунками з бюджетом	1620	23	225,188	259,025
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625	23	1,112	1,497
розрахунками з оплати праці	1630	23	92,705	72,193
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	27	556,312	562,565
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	30	1,825,384	-
Поточні забезпечення	1660	25	260,906	546,086
Доходи майбутніх періодів	1665	27	828,586	889,642
Інші поточні зобов'язання	1690	23	36,762	51,015
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>6,269,928</b>	<b>4,985,682</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>		-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>		<b>24,061,896</b>	<b>37,376,208</b>

Генеральний директор

  
 О. В. Устинова



## ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ  
В тисячах українських гривень**

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	20	8,113,843	8,090,748
первісна вартість	1001	20	11,889,529	12,921,126
накопичена амортизація	1002	20	(3,775,686)	(4,830,378)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19	644,355	572,588
Основні засоби	1010	17	11,868,352	12,209,286
первісна вартість	1011	17	24,048,813	25,637,063
знос	1012	17	(12,180,461)	(13,427,777)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі				
інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	903
Відстрочені податкові активи	1045	29	525,451	340,537
Інші необоротні активи	1090	21	285,446	246,828
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>21,437,447</b>	<b>21,460,890</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	16	32,007	29,196
Виробничі запаси	1101	16	23,104	24,207
Незавершене виробництво	1102		-	-
Готова продукція	1103		-	-
Товари	1104	16	8,903	4,989
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15	570,248	677,056
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		81,900	126,539
з бюджетом	1135		1,879	63,195
у тому числі з податку на прибуток	1136		1,854	63,043
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		4,623	1,501
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	30	16,422	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	12,832	32,805
Поточні фінансові інвестиції	1160	13	435,963	12,167,637
Гроші та їх еквіваленти	1165	14	1,285,927	2,670,713
Готівка	1166		-	-
Рахунки в банках	1167	14	1,159,197	2,630,440
Витрати майбутніх періодів	1170		5,952	21,451
Інші оборотні активи	1190		176,696	125,225
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>2,624,449</b>	<b>15,915,318</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
Баланс	1200		-	-
	1300		24,061,896	37,376,208