

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет “Києво-Могилянська академія”

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - бакалавр

на тему: Управління економічним потенціалом
підприємства на прикладі ПрАТ "ВФ Україна"

Виконала: здобувач вищої освіти 4-го року
навчання, Спеціальності 073 Менеджмент
Кашуба Ірина Володимирівна

Керівник: Могилова М. М.

доктор економічних наук, професор

Рецензент:

Кваліфікаційна робота захищена з оцінкою

Секретар ЕК Ісаєнко А.М. «____»

_____202__.

Київ – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кашуби Ірини Володимирівни

1. Тема роботи: «Управління економічним потенціалом підприємства на прикладі ПрАТ «ВФ Україна»

та керівник роботи: доктор економічних наук Моголова Марина Михайлівна
затвержені наказом НаУКМА від « __ » ____ 202_ р. № _____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «11» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти; монографії і матеріали періодичних видань; інтернет-ресурси; статистичні дані; установчі документи, фінансова і нефінансова звітність підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

- розкрити теоретико-методичні засади управління економічним потенціалом підприємства: сутність і складові економічного потенціалу; принципи і етапи управління економічним потенціалом; методичні підходи до оцінки та аналізу економічного потенціалу підприємства;

- провести діагностику економічного потенціалу підприємства та управління ним: дати загальну організаційно-економічну характеристику ПрАТ «ВФ Україна»; проаналізувати основні техніко- і фінансово-економічні показники компанії; здійснити оцінку економічного потенціалу за його різними структурними елементами;

- обґрунтувати напрями розвитку економічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» і шляхи удосконалення управління ним: виявити проблеми формування і використання економічного потенціалу; визначити шляхи забезпечення зростання економічного потенціалу; розрахувати прогнозні показники економічного потенціалу за результатами впровадження обґрунтованих рекомендацій.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень		<i>Smel</i>	
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	22.11.2024р.	<i>Smel</i>	
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	27.11.2024р.	<i>Smel</i>	
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	14.03.2025р.	<i>Smel</i>	
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	14.03.2025р.	<i>Smel</i>	
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	січень лютий	03.01.2025р.	<i>Smel</i>	
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	лютий березень	20.02.2025р.	<i>Smel</i>	
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	березень квітень	11.04.2025р.	<i>Smel</i>	
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	07.05.2025р.	<i>Smel</i>	
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 11 травня	11.05.2025р.	<i>Smel</i>	
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 27 травня	21.05.2025р.	<i>Smel</i>	
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 27 травня	26.05.2025р.	<i>Smel</i>	
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК		<i>Smel</i>	

Графік узгоджено « _____ » _____ 20__ р.

Науковий керівник _____

Smel

(підпис)

_____ Могилова М. М.

(прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи _____

Кашуба

(підпис)

_____ Кашуба І. В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ
до кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Тема: «Управління економічним потенціалом підприємства на прикладі ПрАТ «ВФ Україна»».

Автор: Кашуба Ірина Володимирівна

Науковий керівник: професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Могилова Марина Михайлівна

Захищена « ____ » _____ 20 ____ року

Короткий зміст: *Метою роботи є розробка рекомендацій щодо покращення управління економічним потенціалом ПрАТ «ВФ Україна» для підвищення його ефективності, базуючись на вивчених принципах і підходах, виявлення проблем в діяльності підприємства. Об'єктом дослідження є процеси управління економічним потенціалом підприємства. Предметом дослідження виступають теоретичні і практичні аспекти управління економічним потенціалом ПрАТ «ВФ Україна».*

В роботі викладена теоретична інформація та методичні підходи управління потенціалом підприємства. Проведено дослідження ПрАТ «ВФ Україна». На основі даних про роботу підприємства автором здійснено організаційно-економічну характеристику, проведено аналіз основних фінансово-економічних параметрів, а також виконано діагностику економічного потенціалу ПрАТ «ВФ Україна» з оцінкою його структурних елементів за основними економічними показниками. Також автором запропоновано ряд рекомендацій, спрямованих на покращення ефективності діяльності ПрАТ «ВФ Україна» і зростання його економічного потенціалу. Розроблено пропозиції щодо розширення джерел доходу, реінвестування прибутку у внутрішній розвиток, залучення капіталу через партнерські інфраструктурні ініціативи, а також покращення якості обслуговування клієнтів і впровадження програм лояльності.. Оцінено ефективність та обґрунтована доцільність запропонованих заходів.

Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел.



(підпис автора)

ANNOTATION
to the qualification work
for a bachelor's degree

Topic: «Management of the economic potential of the enterprise based on the case of PJSC VF Ukraine»

Author: Kashuba Iryna

Scientific Supervisor: professor of the Department of Marketing and Business Management Maryna Mogylova

Defended on « ____ » _____ 20 ____

Summary: *The aim of this thesis* is to develop recommendations for improving the management of the economic potential of PJSC “VF Ukraine” in order to increase its efficiency, as well as to identify the key issues in the company’s activities. The research is based on studied principles and approaches. *The object of the research* is the processes related to the management of the enterprise’s economic potential. *The subject of the study* includes the theoretical and practical aspects of managing the economic potential of PJSC “VF Ukraine”.

The thesis presents theoretical background and methodological approaches to managing a company’s potential. A case study of PJSC “VF Ukraine” was conducted. Based on company data, the author carried out an organizational and economic overview, analyzed key financial and economic indicators, and conducted a diagnostic assessment of the enterprise’s economic potential, evaluating its structural components and using core economic metrics. Furthermore, the author proposed a set of recommendations, aimed at improving the efficiency of PJSC “VF Ukraine” and enhancing its economic potential. The proposals include diversification of revenue streams, reinvestment of profits into internal development, attracting capital through partnership-based infrastructure initiatives, improving customer service quality, and implementing loyalty programs. The effectiveness and feasibility of these measures have also been assessed and justified.

The work consists of an introduction, three main chapters, conclusions, and a list of references.



(author's signature)

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління економічним потенціалом підприємства	9
1.1. Сутність економічного потенціалу підприємства.....	9
1.2. Управління економічним потенціалом: завдання і алгоритм	16
1.3. Методичні підходи до діагностики економічного потенціалу.....	21
Розділ 2. Дослідження діяльності та економічного потенціалу ПрАТ "ВФ Україна"	30
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства	30
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних параметрів підприємства	33
2.3. Оцінка економічного потенціалу ПрАТ "ВФ Україна"	39
Розділ 3. Напрями розвитку економічного потенціалу ПрАТ "ВФ Україна"	49
3.1. Ключові проблеми формування і використання економічного потенціалу ПрАТ "ВФ Україна".....	49
3.2. Шляхи і заходи з розвитку економічного потенціалу в контексті виявлених проблем підприємства.....	53
3.3. Прогноз показників економічного потенціалу ПрАТ "ВФ Україна"	58
Висновки	64
Список використаних джерел	67
Додатки	70

ВСТУП

В умовах динамічних змін ринкової економіки та посилення конкуренції управління економічним потенціалом підприємства є однією з найважливіших складових його успішного функціонування. Підприємства часто стикаються з рядом проблем, пов'язаних з управлінням їх економічним потенціалом. Зокрема, це недостатнє використання або нестача наявних можливостей, низький рівень технологічного оновлення, недостатня адаптивність до ринкових змін, відсутність ефективних методів управління та оптимізації витрат. Крім того, одним із ключових викликів є мінливість зовнішнього середовища, яка виражається в змінах в законодавчій базі, коливанні курсу валют, геополітичних ризиках та кризових явищах в економіці.

Ці аспекти створюють потребу в розробці нових підходів до оцінки економічного потенціалу підприємств та управління ним, що дозволить забезпечити сталий розвиток і підвищити ефективність діяльності. Відповідно, раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності виробничої діяльності, впровадження інноваційних технологій та адаптація до змін зовнішнього середовища є ключовими завданнями сучасного менеджменту. А дослідження економічного потенціалу підприємства набуває особливого значення у контексті глобалізації, цифрової трансформації та необхідності у підвищенні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання національної економіки.

Об'єктом дослідження є процеси управління економічним потенціалом підприємства, а предметом – теоретичні і практичні аспекти управління економічним потенціалом.

За мету поставлено розробити рекомендації щодо покращення управління економічним потенціалом ПрАТ «ВФ Україна» для підвищення його ефективності, базуючись на вивчених принципах і підходах, виявлення проблем в діяльності підприємства.

Задля досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити теоретико-методичне бачення сутності економічного потенціалу за допомогою дослідження, аналізу і систематизації наукових джерел та прикладного досвіду з управління потенціалом;
- розкрити зміст, завдання і алгоритм управління економічним потенціалом;
- надати методичний інструментарій діагностики і оцінки економічного потенціалу підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ПрАТ "ВФ Україна";
- проаналізувати основні фінансово-економічні параметри ПрАТ "ВФ Україна";
- провести діагностику економічного потенціалу ПрАТ "ВФ Україна" з оцінкою його структурних елементів за основними економічними показниками;
- виявити ключові проблеми щодо формування і використання економічного потенціалу підприємства;
- обґрунтувати рекомендації стосовно покращення ефективності діяльності ПрАТ "ВФ Україна" і зростання його економічного потенціалу;
- визначити прогностичні показники розвитку економічного потенціалу ПрАТ "ВФ Україна", в тому числі за результатами впровадження обґрунтованих рекомендацій.

У процесі дослідження було застосовано такі методи як монографічний, аналіз літературних джерел, спостереження, вимірювання, порівняльний аналіз, прогнозування, узагальнення.

Структурно дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури з 35 джерел, містить 55 сторінок основного тексту, 19 рисунків, 18 таблиць, 3 формули, 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність економічного потенціалу підприємства

Для будь-якого підприємства надзвичайно важливо підтримувати конкурентоспроможність і високу ефективність. Його стабільне функціонування залежить від оптимального співвідношення між витратами та отриманими результатами, а також від раціонального використання власного капіталу. Сучасний ринок характеризується високою динамічністю, зростанням конкуренції та активним проникненням іноземних виробників, які мають доступ до передових технологій. Тому в таких умовах підприємствам необхідно постійно розвиватися, щоб зберегти свої позиції, нарощувати прибуток і залишатися конкурентоспроможними [1, с. 147-149].

Кожне підприємство має власний економічний потенціал, який визначає його ефективність у певний період. Відповідно, цей потенціал дозволяє власникам зіставляти свої очікування із запланованими результатами та оцінювати доцільність подальшого розвитку. Аналіз фінансово-економічних показників можна визначити ключовим інструментом для визначення перспектив підприємства. Успіх безпосередньо залежить від рівня економічного потенціалу, що включає ресурси, їхнє формування та ефективність використання [1, с. 147-149].

Варто зазначити, що економічний потенціал не є сталою величиною ні в часі, ні в просторі. У процесі змін в діяльності підприємства, його потенціал трансформується, стає більш складним за структурою, а також змінюються напрями його формування та реалізації [2, с. 105].

Таким чином, економічний потенціал, його внутрішня структура та способи прояву є феноменом, комплексне розуміння якого можливе лише за умови врахування спектра наукових підходів та концепцій [2, с. 105].

Тривалий час економічна наука не розглядала підприємство як суб'єкт, що безпосередньо впливає на розвиток суспільства. Класичні праці політичної економії переважно були присвячені питанням матеріального добробуту суспільства, який пов'язували з виробничим потенціалом нації. Зокрема, Адам Сміт, Девід Рікардо та Джон Стюарт Мілль вважали, що основним джерелом цього потенціалу є праця, тоді як Жан-Батіст Сей і Томас Мальтус включали до нього також землю та капітал [2, с. 105].

Дослідження економічного потенціалу підприємства розпочалося з вивчення виробничих функцій представниками неокласичної школи економічної теорії. Основна увага була зосереджена на пошуку оптимальних методів розподілу ресурсів, що використовуються підприємством для досягнення максимального ефекту. Першою спробою математичного опису такої функції вважається дослідження Артура Беррі у 1890-х роках, який працював разом з Альфредом Маршаллом над математичним додатком до його праці «Принципи економічної науки» [2, с. 105].

Неокласичні ідеї вплинули на застосування категорії «потенціал» у вітчизняних економічних дослідженнях 1920–1930-х років, зокрема в контексті аналізу розвитку виробничих сил і виробничих відносин у суспільстві. Однак активне використання терміну «економічний потенціал підприємства» в наукових працях стало поширеним лише у 1970–1980-х роках, коли для вітчизняних підприємств ключовими завданнями стали прискорення темпів і збільшення обсягів виробництва [2, с. 105].

У працях більшості економістів того періоду економічний потенціал підприємства розглядався крізь призму його здатності максимізувати виробничу функцію, що виражалася у випуску матеріальних благ або досягненні певного економічного ефекту. Такий підхід відповідав панівним на той час засадам неокласичної економічної теорії, яка трактувала підприємство як своєрідну «чорну скриньку», що на вході споживає виробничі ресурси, а на виході генерує продукцію [2, с. 105].

Важливо зазначити, що під час аналізу економічної літератури щодо наукового визначення поняття «потенціал» можна виявити, що немає чіткого розуміння у визначенні категорії «потенціал». Досить часто простежується підміна поняття іншими його видами, в деяких випадках ототожнюються поняття «потенціал» і «ресурси», «потенціал» і «потужність». Тому є необхідність в уточненнях та узагальненнях запропонованих науковцями формулювань [3, с. 16].

Для більшої наочності потрібно детальніше розглянути у табл. 1.1, яким чином були узагальнені підходи до сутності терміну «економічний потенціал».

Таблиця 1.1

Визначення поняття «економічний потенціал»

№	Автор, джерело	Сутність терміну «економічний потенціал»
1	Академічний тлумачний словник сучасної української мови [4]	Сукупність економічних можливостей держави (або об'єднання держав), які можуть бути використані для забезпечення всіх матеріальних потреб (виробництва, оборони, особистих потреб населення і т. ін.).
2	Ансофф І. [32]	Один з кінцевих продуктів стратегічного управління.
3	Балацький О.Ф. [5, с. 23]	Здатність наявних ресурсів створювати максимальний обсяг продукції відповідно до потреб суспільства.
4	Савченко М.В. [5, с. 23]	Взаємозв'язок фактичного та потенційного розвитку підприємства для ефективної мобілізації ресурсів.
5	Лапін Є.В. [6, с. 310]	Максимальний обсяг випуску продукції при найефективнішому використанні ресурсів.
6	Краснокутська Н.С. [7, с. 200]	Можливості системи ресурсів та компетенцій.
7	Ждан О.М. [6, с. 309]	Здатність здійснювати діяльність для максимальних результатів, забезпечуючи фінансову стійкість і розвиток у змінному середовищі.
8	Маслак О.І. [6, с. 310]	Сукупність наявних перспективних можливостей та ресурсів підприємства для забезпечення його сталого розвитку та досягнення стратегічних цілей.
9	Матковський Р.Б. [3, с. 18]	Система економічних відносин, що визначає розвиток продуктивних сил і господарського механізму.

Джерело: сформовано автором

З опрацьованих даних можна побачити, що багато визначень поняття «економічний потенціал» є досить схожими між собою, а інші – різні за

змістом. Це пов'язано з різними методами та підходами, які застосовувались у різних галузях під час досліджень.

В Академічному тлумачному словнику економічний потенціал визначається як сукупність економічних можливостей держави або їх об'єднання, які можуть бути використані для забезпечення матеріальних потреб, зокрема виробництва, оборони та особистих потреб населення [4].

Американський науковець І. Ансофф, розглядаючи значення економічного потенціалу на рівні підприємства, підкреслював, що здатність досягати організаційних цілей у майбутньому є одним із ключових результатів стратегічного управління. З точки зору компанії, цей потенціал формується на «вході» за рахунок фінансових, сировинних, людських ресурсів та інформації, а на «виході» – через вироблену продукцію та послуги, оцінені з позиції потенційної прибутковості. Крім того, важливим елементом є набір правил соціальної поведінки, дотримання яких сприяє стабільному досягненню цілей організації [32].

Балацький О.Ф. та Савченко М.В. розглядають поняття «економічного потенціалу» на мікрорівні. Згідно з дослідженнями Балацького О.Ф., економічний потенціал - це сукупна можливість використання наявних економічних ресурсів для створення максимально можливого обсягу корисної продукції, що відповідає потребам суспільства на конкретному етапі його розвитку. Тобто, в цьому випадку надається особлива увага функціональним аспектам економічного потенціалу [5, с. 23].

Савченко М.В. визначає, що це складна економічна система взаємозв'язків між фактичним і потенційним рівнями розвитку підприємства, яка визначає його здатність у визначений момент ефективно мобілізувати ресурси для досягнення поставлених цілей, забезпечуючи оптимальну взаємодію із зовнішнім середовищем. Згідно з цим визначенням, пріоритет в забезпеченні максимально можливого виробництва товарів і послуг [5, с. 23].

За Лапіним Є.В., економічний потенціал – це сукупність можливостей виробництва товарів і надання послуг, що забезпечує максимальне

задоволення потреб споживачів. Він визначається здатністю підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, оптимально взаємодіяти із зовнішнім середовищем та адаптуватися до ринкових змін. Важливими складовими є продуктивність, раціональне управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами, а також стратегічне планування для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності [6, с. 310].

Краснокутська Н.С. стверджує, що потенціал підприємства формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Зовнішнє середовище включає постачальників ресурсів, клієнтів, механізми взаємодії із зовнішніми умовами та систему зворотного зв'язку, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін. Внутрішня структура складається з взаємопов'язаних ресурсів і компетенцій, які забезпечують ефективну реалізацію бізнес-процесів. Саме ці процеси сприяють трансформації вхідних ресурсів у кінцевий результат, що відповідає стратегічним цілям підприємства [7, с. 200].

Тим часом, Ждан О.М. описує, що економічний потенціал підприємства – це його комплексна здатність вести економічну, виробничу та фінансову діяльність, спрямовану на досягнення найвищих результатів. В цьому випадку, він реалізується через варіативні шляхи розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища, забезпечуючи стабільність, фінансову стійкість і платоспроможність, а не через ефективне використання ресурсів [6, с. 309].

Крім того, Маслак О.І. зазначає наступне: економічний потенціал підприємства – це комплексна, динамічна та взаємопов'язана система ресурсів і можливостей, що інтегрує всі наявні та перспективні резерви. Він спрямований на досягнення тактичних і стратегічних цілей, забезпечуючи ефективний розвиток і стабільність підприємства. Відповідно, його ефективне використання визначає конкурентоспроможність, інноваційний розвиток і здатність адаптуватися до змін ринкового середовища [6, с. 310].

Р. Б. Матковський розглядає економічний потенціал як систему економічних відносин між людьми, що формується у процесі розвитку продуктивних сил і ключових елементів господарського механізму, які є

фундаментом економічного зростання та визначають його можливості [3, с. 18].

На нашу думку, ця система відображає взаємозв'язок між ресурсами, технологіями та організаційними структурами, що впливають на ефективність господарської діяльності. Згідно з цими переконаннями, економічний потенціал визначає здатність підприємства чи країни до розширення виробництва, впровадження інновацій та адаптації до змін у ринковому середовищі, і його розвиток є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого економічного зростання.

Загалом, категорія «економічного потенціалу» визначається з призми трьох основних підходів, зображених на рис. 1.1:

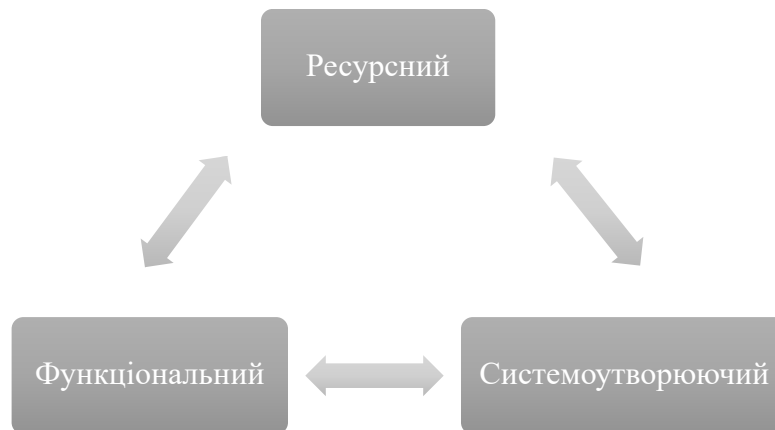


Рис. 1.1. Підходи до визначення «економічного потенціалу»

Джерело: [7, с. 201]

Згідно з ресурсним підходом, економічний потенціал підприємства визначається як сукупність ресурсів, джерел їх фінансування та резервів, що забезпечують його діяльність. Однак, ми вважаємо, що цей підхід значно звужує розуміння економічного потенціалу, не враховуючи його функціональні та системоутворюючі характеристики [7, с. 201].

Згідно з функціональним підходом, економічний потенціал визначається як сукупність можливостей підприємства для досягнення цілей виробничо-господарської діяльності. Однак, цей підхід також не охоплює всі аспекти та фактори економічного потенціалу, що знижує ефективність управлінських рішень, особливо в умовах кризових явищ [7, с. 201].

Системоутворюючий підхід визначає економічний потенціал як систему, що враховує стратегічний розвиток підприємства та впливає на управлінські рішення [7, с. 201].

Таким чином, з урахуванням еволюції концепції «економічний потенціал» та обґрунтування вказаних підходів, економічний потенціал підприємства - це стратегічно орієнтована система, що постійно трансформується і включає в себе фінансовий, виробничий, управлінський, маркетинговий, трудовий, та стратегічний потенціали. Ця система залежить від зовнішніх соціально-економічних факторів та внутрішньої управлінської структури, яка сприяє розвитку господарських суб'єктів [7, с. 201].

Важливим кроком є виділення основних характеристик економічного потенціалу підприємства. Їх знання дозволяє ефективно планувати і управляти ресурсами підприємства, прогнозувати його розвиток і оптимізувати виробничі процеси, при цьому забезпечуючи сталий розвиток підприємства.

Відповідно, економічний потенціал характеризується такими рисами [8, с. 51-52]:

- економічний потенціал є динамічним і проявляється лише під час використання;
- застосування потенціалу повинне супроводжуватися зростанням;
- процеси використання та нарощування потенціалу взаємно доповнюють один одного та є безперервними;
- економічний потенціал включає певний набір ресурсів;
- ресурси мають бути залучені до виробництва або підготовлені до використання;
- значний вплив на економічний потенціал має галузева приналежність та обмеження, властиві конкретній галузі.

Таким чином, економічний потенціал підприємства – це його здатність задовольняти потреби суспільства, розвиватися в певному напрямку, досягати визначених цілей з максимальною ефективністю та забезпечувати заплановані результати. Це поняття також включає в себе здатність підвищувати

конкурентоспроможність через використання ресурсів та взаємодію з чинниками зовнішнього середовища, при цьому відображаючи можливості підприємства.

1.2. Управління економічним потенціалом: завдання і алгоритм

Управління економічним потенціалом підприємства охоплює процеси планування, розробки та впровадження організаційних рішень, які спрямовані на оптимізацію формування, розвитку та ефективного використання ресурсів і можливостей підприємства. Ефективне управління потенціалом передбачає постійний аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стабільний розвиток підприємства [9, с. 202].

Можна виокремити основні завдання управління економічним потенціалом [9, с. 202]:

- *ціленаправленість* – визначення бажаного стану або поведінки системи для досягнення стратегічних цілей;
- *стабілізація* – підтримання стабільного функціонування підприємства в умовах зовнішніх негативних впливів;
- *реалізація програми розвитку* – забезпечення поступового переходу до необхідного стану відповідно до встановлених закономірностей управління;
- *оптимізація* – досягнення найкращих показників ефективності при дотриманні заданих умов і обмежень.

Управління економічним потенціалом має охоплювати його формування, використання та розвиток. Крім того, процес формування потенціалу підприємства варто орієнтувати на виявлення стратегічних можливостей і ресурсів, що сприятимуть підвищенню його конкурентоспроможності та ефективного використанню резервів. Загалом, використання потенціалу передбачає активне залучення виявлених, але раніше

нереалізованих ресурсів для досягнення операційних і стратегічних цілей. Розвиток потенціалу означає його нарощування шляхом мобілізації резервів, покращення фінансових показників та удосконалення техніко-економічних характеристик підприємства [9, с. 202].

В самому процесі управління економічним потенціалом підприємства можна виокремити чотири основні етапи, що зображені на рис. 1.2:

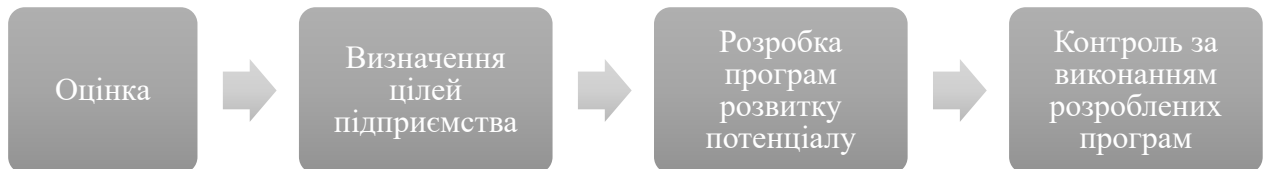


Рис. 1.2. Етапи управління економічним потенціалом

Джерело: [10, с. 104-105]

Оцінка економічного потенціалу підприємства передбачає аналіз рівня його використання, визначення обсягу нереалізованих можливостей та стадії життєвого циклу підприємства. Це дозволяє детально оцінити стан компанії, ефективність використання її ресурсів, а також виявити критичні моменти у процесі розвитку в умовах мінливої ринкової ситуації [10, с. 104].

Наступним етапом є визначення цілей підприємства, що включає формування стратегічних і тактичних завдань відповідно до поточного стану організації. Важливим аспектом цього процесу є можливість мобілізації нереалізованого потенціалу та оцінка доцільності його використання [10, с. 104-105].

Для досягнення поставлених цілей розробляються програми розвитку потенціалу, які містять чіткі та послідовні завдання щодо ефективного використання ресурсів підприємства [10, с. 105].

Завершальним етапом управління економічним потенціалом є контроль за виконанням розроблених програм. Він передбачає постійний моніторинг реалізації запланованих заходів, оцінку їх ефективності та коригування стратегії за необхідності [10, с. 105].

Окремим етапом варто виокремити моніторинг, який включає безперервний контроль та спостереження за діяльністю об'єкта, збір даних про його стан в умовах зовнішнього середовища, а також прогнозування динаміки та ключових тенденцій розвитку. На основі отриманої інформації розробляються науково обґрунтовані рекомендації для подальшого управління [10, с. 105].

Стає очевидно, що ефективне функціонування підприємства можливе лише за умови узгодженості всіх його ключових елементів із власним потенціалом та умовами зовнішнього середовища. Для підтримання балансу основних складових організації та її успішного розвитку необхідно впроваджувати адаптивні механізми управління, які передбачають впровадження відповідних стратегічних змін [9, с. 203].

Важливим фактором, що впливає на управління економічним потенціалом, є стан підприємства на певному етапі його життєвого циклу, який формується під впливом динамічного макросередовища та рівня внутрішньої гнучкості компанії. Під цим станом слід розуміти сукупність внутрішніх характеристик підприємства на конкретному етапі його розвитку, з урахуванням зовнішніх факторів, які суттєво впливають на його діяльність [9, с. 203].

На кожному етапі життєвого циклу підприємство змінює свої цінності та стратегічні орієнтири. Основною причиною такого циклічного розвитку є необхідність адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Це змушує підприємство коригувати свої цілі, виробничі процеси й організаційну структуру, забезпечуючи відповідність актуальним умовам ринку [9, с. 204].

Варто окреслити загальні пріоритети подальшого розвитку підприємств і його економічного потенціалу для конкретних стадій життєвого циклу (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Пріоритети розвитку підприємства
на різних стадіях його життєвого циклу

Джерело: [9, с. 204-209]

На стадії прогресії підприємство зосереджується на максимізації ринкової частки, зростанні оборотності активів та їх ефективному використанні. Особливо важливим є впровадження ефективного контролю бізнес-процесів, регулярний аналіз ринку, розробка інноваційної та конкурентоспроможної продукції, а також покращення якості обслуговування [9, с. 204].

Стадія процвітання характеризується стабільністю фінансового стану, високими прибутками та міцними ринковими позиціями. На цьому етапі можливі два сценарії: підприємство може зосередитися на підтримці досягнутих результатів або розглядати можливості подальшого зростання для досягнення піку розвитку [9, с. 204].

Досягаючи піку розвитку, підприємство демонструє високі економічні та фінансові показники, ефективність і прибутковість. Найпоширенішою

стратегією в цей період є «зняття вершків», що передбачає максимальне використання вигідної ринкової позиції для отримання прибутку. Водночас необхідно враховувати можливість майбутнього спаду та розробляти довгострокові стратегії, які дозволять утримувати конкурентні позиції навіть після зниження попиту та прибутковості [9, с. 204].

Варто зауважити, що стадії процвітання та піку розвитку вважаються потенціалом розвитку другого рівня та включають невикористані можливості щодо покращення іміджу та репутації, розвитку бренду; підвищення маркетингової якості; підвищення рівня конкурентоспроможності. Водночас, стадія прогресії являє потенціал розвитку першого рівня, містивши втрачені можливості по аспектам модернізації, інновацій, підвищення кваліфікації персоналу, якості маркетингу та нових ринків збуту [10, с. 103].

На стадії рецесії підприємство стикається зі скороченням попиту на продукцію або послуги, що може бути спричинене насиченням ринку, появою кращих або дешевших альтернатив, зниженням купівельної спроможності споживачів чи зовнішніми соціально-політичними факторами. Це призводить до зниження оборотності активів і рентабельності продажів. Для запобігання подальшому спаду необхідно впроваджувати санаційні заходи, аналізувати причини зупинки розвитку та досліджувати зміни у зовнішньому середовищі [9, с. 205].

Стадія депресії характеризується мінімальними або відсутніми прибутками, фінансовою нестабільністю та накопиченням боргів. У цей період важливо зосередитися на економії ресурсів, впровадженні заходів для запобігання банкрутству, пошуку шляхів реорганізації, вдосконаленні продукції та освоєнні нових ринкових ніш [9, с. 205].

Стадії рецесії та депресії є ознаками нереалізованого потенціалу та означають втрати від неефективного використання ресурсів, а саме робочого часу, обладнання та фінансів [10, с. 103].

Отож, дослідження економічного потенціалу підприємства з урахуванням впливу макро- і мікросередовища дозволяє покращити

управлінські процеси та розробляти ефективні програми розвитку на різних етапах життєвого циклу підприємства.

1.3. Методичні підходи до діагностики економічного потенціалу

Структурування економічного потенціалу підприємства є основою для його ефективного використання, розвитку і нарощування, а також для формування його стану відповідно до визначених цілей [6, с. 310].

Структура зображена на малюнку 1.4 та містить рушійні компоненти разом з допоміжними:

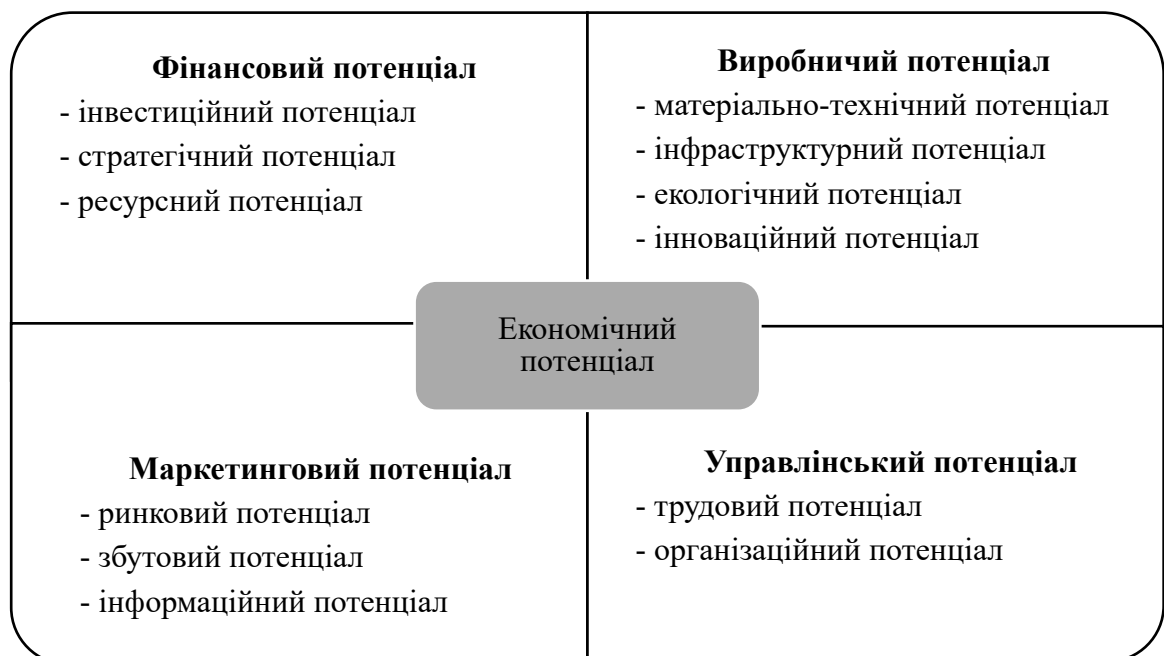


Рис. 1.4. Структура економічного потенціалу підприємства

Джерело: [30]

Тож, до складу економічного потенціалу доцільно включити виробничий, фінансовий, інвестиційний, маркетинговий та управлінський потенціали. Ці складові тісно взаємопов'язані, формуються як єдина система та можуть бути ефективно використані лише в комплексі, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства [6, с. 310].

Якісний та результативний аналіз потенціалу є основою обґрунтування стратегії підприємства. Задля забезпечення комплексного дослідження потенціалу рекомендовано алгоритм, зображений на рис. 1.5:

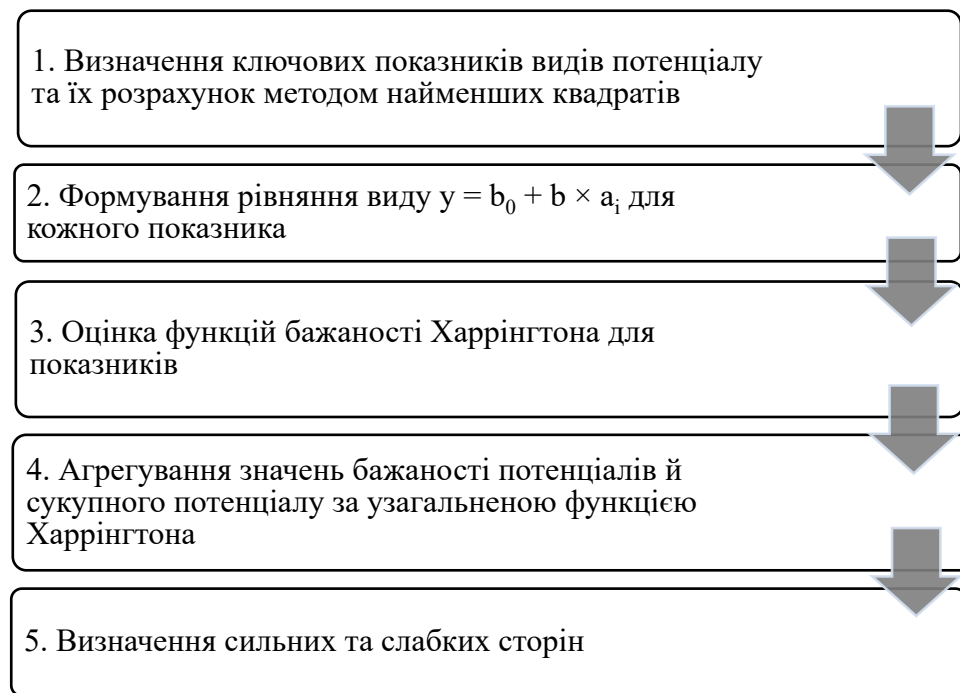


Рис. 1.5. Алгоритм дослідження економічного потенціалу

Джерело: сформовано автором

Відповідно, перш за все, задля проведення якісного аналізу економічного потенціалу, необхідно брати до уваги певні показники відповідно до виду потенціалу, що досліджується.

Відправною точкою в аналізі наявних і потенційних можливостей підприємства є виробничий потенціал. Він являє собою сукупність ресурсів, що визначають його виробничу спроможність. Він є основою для створення нових вартостей, тому його елементи повинні адаптуватися до вимог продукції. Для безперервного розвитку потенціал повинен мати здатність до самовідтворення [6, с. 310].

Також виробничий потенціал є матеріальною основою науково-технічного прогресу: чим вищий рівень його елементів і ступінь їх використання, тим більше можливостей для впровадження інновацій.

Взаємозв'язок між ними сприяє розвитку як виробничої бази, так і технологічних удосконалень [6, с. 310-311].

Одними з основних показників, що дають змогу оцінити виробничий потенціал є фондоозброєність та матеріаломісткість, коефіцієнт зносу та рентабельність діяльності, що їх зображено у таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

Показники виробничого потенціалу підприємства

Показник	Формула для розрахунку
Фондоозброєність	$\frac{\text{Основні засоби}}{\text{Чисельність персоналу}}$
Матеріаломісткість	$\frac{\text{Матеріальні витрати}}{\text{Собівартість виробленої продукції}}$
Коефіцієнт зносу (амортизації)	$\frac{\text{Знос основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$
Рентабельність діяльності	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}}$

Джерело: сформовано автором

Фондоозброєність відображає рівень забезпеченості працівників основними виробничими засобами, що впливає на продуктивність праці та ефективність виробничого процесу. На нашу думку, цей показник важливий для оцінки технічного рівня підприємства та планування оновлення обладнання. Він визначається відношенням основних засобів до чисельності працюючих [13].

Матеріаломісткість визначає, скільки матеріальних ресурсів витрачається на виробництво одиниці продукції, що дозволяє оцінити раціональність використання матеріалів та шукати шляхи їхнього зменшення для підвищення ефективності виробництва. Показник можна розрахувати відношенням матеріальних витрат до вартості виробленої продукції [13].

Підприємству також критично важливо проводити оцінку залишкового ресурсу активів, планувати оновлення обладнання та розраховувати необхідні інвестиції у модернізацію виробничих фондів. Цим розрахункам сприяє

коефіцієнт зносу, що визначають як відношення суми зносу основних засобів до їх первісної вартості [14].

Рентабельність діяльності – це показник, що описує здатність підприємства до розширення та збільшення виробництва, відтворюючи його ресурси, і визначає, наскільки прибутковою є його діяльність. Він розраховується відношенням чистого прибутку до виручки від реалізації [15, с. 41].

Фінансовий потенціал підприємства відображає його спроможність забезпечувати конкурентоспроможність, використовуючи наявні ресурси та ефективно ними розпоряджаючись. Він визначається рівнем фінансової потужності підприємства та його здатністю відтворювати і нарощувати ресурси. Обсяг фінансових ресурсів та ефективність їх використання безпосередньо впливають на фінансову стійкість і конкурентоспроможність компанії. Варто зазначити, що формування фінансового потенціалу відбувається за рахунок як власних, так і залучених коштів [6, с. 311].

Варто зобразити показники для дослідження фінансового потенціалу у табл. 1.3:

Таблиця 1.3

Показники фінансового потенціалу підприємства

Показник	Формула для розрахунку	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	1-2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Грошові ресурси}}{\text{Кредиторська заборгованість}}$	0,1-0,2
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Сума зобов'язань}}$	Більше або дорівнює 1
Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами	$\frac{\text{Капітал – Необоротні активи}}{\text{Оборотні активи}}$	1

Джерело: сформовано автором

Одним з основних показників фінансового потенціалу є *коефіцієнт поточної ліквідності* (покриття), що відображає спроможність підприємства

оперативно розраховуватись за свої поточні зобов'язання. Він розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства [11, с. 41].

Водночас, *коефіцієнт абсолютної ліквідності* визначає можливість розрахунків за зобов'язаннями за рахунок найбільш ліквідних активів та визначається як відношення грошових ресурсів до кредиторської заборгованості [11, с. 41].

Підприємству важливо знати суму власних коштів, що припадає на кожну гривню зобов'язань, що визначає *коефіцієнт фінансової стійкості*. Це можна визначити, знайшовши відношення суми власного капіталу до загальної суми зобов'язань [11, с. 41].

Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами – це фінансовий показник, що відображає рівень забезпечення підприємства власними оборотними коштами та розраховується як відношення різниці капіталу та необоротних активів до оборотних активів [12, с. 85].

Маркетинговий потенціал – це здатність підприємства впливати на ринок споживачів і формувати стабільний контингент клієнтів, готових здійснювати як первинні, так і повторні покупки. Його роль полягає у створенні попиту на товари та послуги компанії, що сприяє довгостроковій ринковій стійкості. Маркетинговий потенціал складається з можливостей підприємства залучати споживачів, ефективно використовуючи наявні ресурси та ринкові інструменти [6, с. 311].

Показники для маркетингового потенціалу зображені детально у табл. 1.5:

Таблиця 1.5

Показники маркетингового потенціалу підприємства

Показник	Формула для розрахунку
Частка ринку	$\frac{\text{Реалізована продукція підприємства}}{\text{Реалізована продукція по галузі}}$

Частка витрат на маркетинг і рекламу в загальних витратах	$\frac{\text{Витрати на маркетинг і рекламу}}{\text{Загальні витрати}}$
Темп зростання збуту продукції	$\frac{\text{Реалізована продукція факт} - \text{Реалізована продукція план}}{\text{Реалізована продукція план}}$

Джерело: сформовано автором

Основним показником, що відображає частку підприємства у загальному обсязі продажів на ринку певного товару або послуги є *частка ринку*. Вона дозволяє оцінити конкурентоспроможність компанії та ефективність її стратегії розвитку [17, с. 344].

Тим часом, *частка витрат на маркетинг і рекламу в загальних витратах* характеризує рівень інвестицій у просування продукції щодо загальних витрат підприємства. Висока частка може свідчити про активну маркетингову стратегію, а низька – про її недостатність або високу ефективність інших чинників збуту [17, с. 344].

Темп зростання збуту продукції показує, наскільки швидко збільшуються обсяги продажів за певний період. Ми вважаємо, що він важливий для оцінки динаміки розвитку підприємства та ефективності маркетингових і виробничих стратегій [17, с. 344].

Управлінський потенціал підприємства – це сукупність організаційних складників, здатних до ефективного поєднання та координації дій, швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, забезпечення внутрішньої гнучкості та підтримки конкурентоспроможності. Основою цього виду потенціалу є ефективність управління на всіх рівнях. Даний потенціал проявляється у трьох формах: як система (структуроване об'єднання ресурсів із загальними цілями), як модель поведінки та як результат діяльності підприємства [6, с. 312].

Для більшої наочності варто сформуванати показники для подальшого аналізу у табл. 1.4:

Таблиця 1.4

Показники управлінського потенціалу підприємства

Показник	Формула для розрахунку
Ефективність управління	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чисельність апарату управління}}$
Економічність праці апарату управління	$\frac{\text{Витрати на управління}}{\text{Собівартість виробленої продукції}}$
Зайнятість персоналу в апараті управління	$\frac{\text{Чисельність апарату управління}}{\text{Чисельність промислово – виробничих працюючих}}$
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$

Джерело: сформовано автором

Ефективність управління – основний показник, що відображає рівень продуктивності керівного апарату та здатність досягати стратегічних цілей. Цей показник вимірюється відношенням досягнутих фінансових результатів до чисельності апарату управління [16, с. 291].

Не менш важливим показником виступає *економічність праці апарату управління*. Вона характеризує ефективність використання управлінських ресурсів і витрат на управління на підприємстві. Показник можна вирахувати відношенням управлінських витрат до загальних витрат підприємства [16, с. 291].

Зайнятість персоналу в апараті управління відображає чисельність працівників на управлінських посадах у загальній структурі персоналу досліджуваного підприємства. Показник важливий для оцінки ефективності управлінської діяльності та оптимального розподілу трудових ресурсів [16, с. 291].

Рентабельність власного капіталу – ключовий показник, що показує, який прибуток підприємство отримує з кожної гривні вкладеного власного капіталу. Він є пріоритетним для інвесторів, адже свідчить про дохідність бізнесу [16, с. 291].

Для більшої наочності консолідуємо всі показники на рис. 1.6:

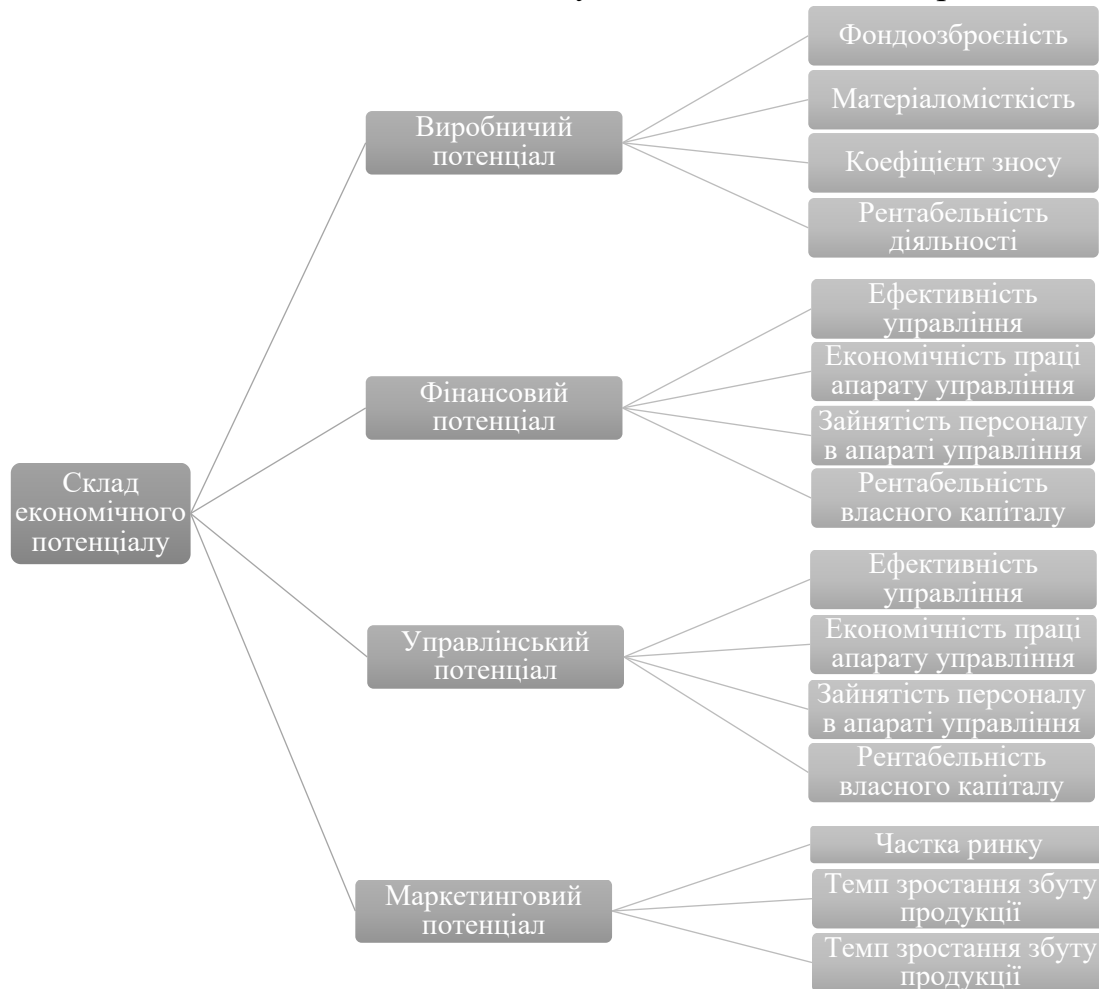


Рис. 1.6. Складові економічного потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором

Після визначення та оцінки обраних показників варто використати функцію корисності Харрінгтона, як інструмент інтегрального оцінювання результативності використання економічного потенціалу, зокрема його інноваційної та науково-технологічної складових [22]:

$$d_j = \exp[-\exp(-y(a_i))] \quad (1.1)$$

де d_j - значення функції бажаності для критерія;

$y(a_i)$ - значення оцінки.

Далі, для оцінки функціонального взаємозв'язку за допомогою методу найменших квадратів між показниками було обрано рівняння:

$$y = b_0 + b \times a_i \quad (1.2)$$

$$\text{де } b_0 = \frac{\sum y \times \sum a_i^2 - \sum a_i \times \sum y a_i}{n \times \sum a_i^2 - (\sum a_i)^2};$$

$$b = \frac{n \times \sum y \times a_i - \sum a_i \times \sum y}{n \times \sum a_i^2 - (\sum a_i)^2}.$$

Останнім кроком необхідно розрахувати сукупне значення кожного з потенціалів та загального економічного потенціалу, використовуючи узагальнену функцію Харрінгтона [23]:

$$d = \sqrt[n]{d_j} \quad (1.3)$$

де d – узагальнена бажаність;

n – кількість показників оцінювання;

d_i – частинна бажаність.

Таким чином, економічний потенціал підприємства – це його спроможність ефективно розвиватися, досягати цілей і задовольняти потреби суспільства, використовуючи наявні ресурси та адаптуючись до зовнішніх умов для підвищення конкурентоспроможності. Кожне підприємство має потенціал, який важливо якісно сформувавши, оцінити та ефективно управляти ним, водночас раціонально використовуючи ресурси.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ "ВФ УКРАЇНА"

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

У сучасну епоху безперервних інновацій та глобалізації всіх сфер життя розвиток телекомунікаційної галузі є одним із ключових напрямів економічного зростання будь-якої країни [19, с. 105].

Однак, представники цієї галузі, як і будь якої іншої, стикаються з рядом проблем. Основні з них стосуються впровадження новітніх технологій, розширення інфраструктури та забезпечення якісного зв'язку. Відповідно, ефективне управління ресурсами даної галузі дозволяє не лише покращувати якість послуг, а й створювати умови для інновацій, що впливають на всі сектори господарства, сприяють розвитку цифрової економіки та соціально-економічному прогресу.

Одним із лідерів галузі телекомунікацій в Україні є ПрАТ "ВФ Україна". Засноване у 2004 році, підприємство є приватним акціонерним товариством з реєстрацією у місті Києві та статутним капіталом у розмірі 7 832 972,37 грн. Підприємство спеціалізується на наданні послуг у сфері безпроводового електрозв'язку [20].

На міжнародному ринку підприємство відоме під торговою маркою Vodafone, яка є одною з найбільших світових телекомунікаційних компаній, надаючи широкий спектр послуг, зокрема мобільний голосовий зв'язок, передачу даних, обмін повідомленнями, фіксований інтернет і кабельне телебачення [18].

В Україні Vodafone – провідна телеком-компанія, що надає послуги швидкісного інтернету 3G і 4G, фіксованого зв'язку та інтернету. Послугами Vodafone користуються 15,8 млн українців, а частка ринку за доходом у 2023

році складає 34%. З грудня 2019 року Vodafone Україна входить до складу NEQSOL Holding [18].

Основний вид діяльності ПрАТ "ВФ Україна" - діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку [20].

Основними конкурентами ПрАТ "ВФ Україна" є ПрАТ "Київстар" та ТОВ "Лайфселл". Ці три оператори є китами на ринку України та мають найбільші частки ринку, представлені на рис. 2.1. Найбільша частка ринку належить "Київстар" та сягає 48,3%, за ним йде "Vodafone" з часткою 29,5%. Найменшу долю має "Лайфселл" – 17,04%, однак це не заважає оператору бути одним із лідерів [19, с. 108-109].

Інші оператори, такі як ТОВ «Інтертелеком», ТОВ «Телесистеми України» (ТМ PEOPLE net), ТОВ «ТриМоб» та LysaMobile, працюють у окремих регіонах України та займають невелику частку порівняно з лідерами галузі. Зокрема, LysaMobile, як найбільший віртуальний оператор у світі, не має власної інфраструктури, а використовує мережі мобільних операторів. В Україні він надає послуги на базі ТОВ «ТриМоб» під власним брендом [19, с. 108-109].

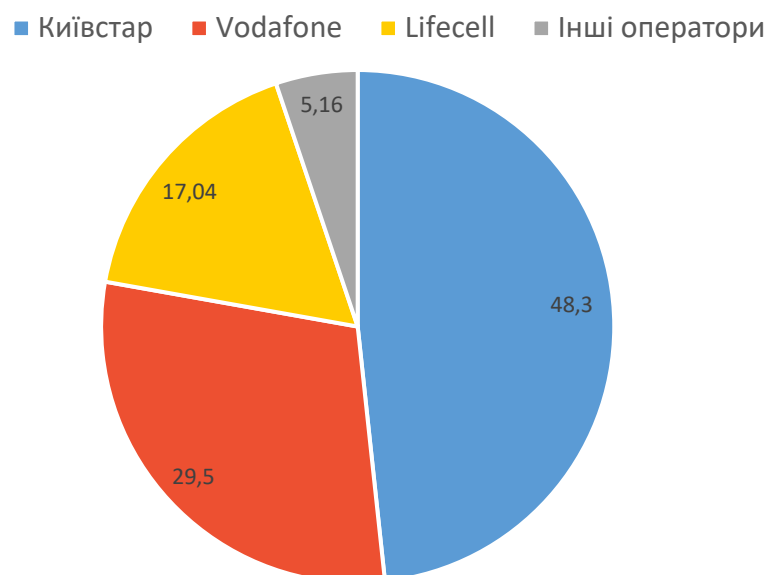


Рис. 2.1. Частки ринку мобільних операторів в Україні у 2023 році

Джерело: сформовано автором за даними відкритих джерел [19].

Важливим елементом ефективного управління підприємством, який необхідно дослідити є організаційна структура. Саме вона визначає розподіл обов'язків, повноважень та взаємодію між підрозділами, а також забезпечує чіткість у прийнятті рішень, оптимізує робочі процеси та сприяє координації дій співробітників. На нашу думку, гнучка та ефективна структура дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку, підвищує продуктивність і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Організаційна структура ПрАТ "ВФ Україна" сформована за принципами корпоративного управління та є дворівневою. Головним органом управління є Загальні збори акціонерів, що приймають стратегічні рішення, затверджують зміни до Статуту та визначають напрям розвитку компанії. Над виконавчим органом та керівництвом здійснює контроль Наглядова рада, яка також відповідальна за затвердження стратегії й нагляд за фінансовими показниками. Цьому органу підпорядковуються Комітет з питань аудиту, що здійснює незалежний фінансовий контроль та Комітет з питань призначень, який відповідає за відбір та призначення ключових керівників компанії [18].

Безпосереднє управління компанією здійснює Генеральний директор, який також підпорядковується Наглядовій раді та керує поточними операціями. Генеральному директору підпорядковуються Дирекція з корпоративного управління та контролю, Дирекція з маркетингу, Дирекція з продажу та абонентського обслуговування, Технічна дирекція, Дирекція з інформаційних технологій, Фінансова дирекція, Дирекція з розвитку корпоративної культури та управління людським капіталом, Дирекція із закупівель та логістики, Дирекція зі стратегії [18].

Для ефективного управління в компанії також діють кілька спеціалізовані комітети: Управляючий комітет, Комітет бізнесу та ІТ, Комітет з інвестицій, Комітет з етики та дисципліни, Комітет з ризиків, Комітет зі спонсорства та Управляючий комітет з благодійності [18].

Ревізійна комісія проводить контроль фінансово-господарської діяльності підприємства [18].

Детальніше організаційна структура з ключовими підрозділами зображена на рис. 2.2.

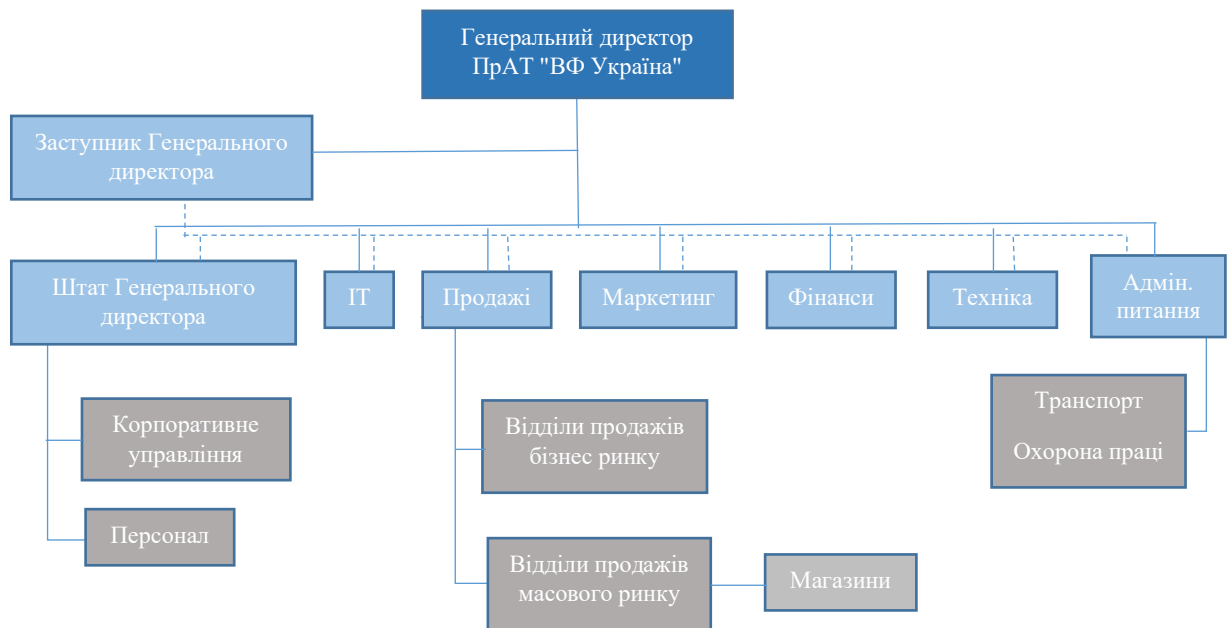


Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ "ВФ Україна"

Джерело: сформовано автором

Завдяки такій структурі Vodafone Україна забезпечує чітку координацію між всіма рівнями управління, підвищує операційну ефективність і сприяє стабільному розвитку в умовах сучасного ринку телекомунікацій.

Тож, ведучи свою діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку, ПрАТ "ВФ Україна" є одним із лідерів галузі. Компанія має перспективну дворівневу організаційну структуру, що повинно мати підсилюючий вплив на економічний потенціал.

2.2. Аналіз основних фінансово-економічних параметрів підприємства

Фінансовий стан підприємства дає комплексну характеристику його діяльності, що враховує різні показники. Він відображає рівень забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами та ефективність їх використання для

успішного ведення господарської діяльності й своєчасного виконання фінансових зобов'язань [21, с. 175].

Задля того, щоб мати змогу виділити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на економічний потенціал, конкурентоспроможність та стратегічний розвиток, необхідно провести комплексний SWOT-аналіз і PEST-аналіз діяльності ПрАТ "ВФ Україна".

Це дозволяє виявити і проаналізувати сильні й слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози (рис. 2.3).

<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> • Потужна інфраструктура – понад 15 тисяч базових станцій, покриття мережею 98% України, 4G - 85,4% населення. • Висока впізнаваність бренду (перше місце серед мобільних операторів України) • Ефективна організаційна структура • Велика абонентська база у 15,8 млн • Використання власного та сучасного обладнання • Найшвидший мобільний інтернет в Україні за Ookla (33,33 Мбіт/с) • Співпраця з бізнесом у сфері IoT-рішень, кібербезпеки та хмарних сервісів. • Фокус на соціальні ініціативи 		<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> • Регулярні підвищення вартості пакетних послуг • Слабке покриття мережі у важко доступній місцевості (села, гори, віддалені населені пункти) • Високі операційні витрати, особливо в умовах енергетичної кризи • Відтік частини клієнтів протягом 2022–2023 років
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> • Розвиток 5G: отримання ліцензій і запуск 5G у 2025 році • Поліпшення покриття мережі на віддалених територіях • Збільшення цифрових послуг: Vodafone TV, кібербезпеки тощо • Зростання попиту на IoT-рішення для smart-міст, логістики та енергетики • Створення програм лояльності для військових, студентів і бізнесу. 		<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> • Економічні коливання та кризи: зниження платоспроможності клієнтів • Руїнування інфраструктури через обстріли з боку РФ та складнощі з відновленням зв'язку • Загроза у сфері інформаційної безпеки: кібератаки та злам даних • Посилення конкуренції: Київстар, Lifecell розширюють власні пропозиції • Технологічні ризики: інновації потребують постійних інвестицій

Рис. 2.3. SWOT-аналіз ПрАТ "ВФ Україна"

Джерело: сформовано автором

З результатів проведеного аналізу можемо побачити, що Vodafone має значний потенціал для розвитку і зростання, однак це буде можливо за умови пристосування до економічних та технологічних змін. Крім того, підприємству важливо сконцентруватися на покращенні якості зв'язку, запуску нових послуг і підвищенні лояльності своїх клієнтів, аби мати змогу зберегти лідерські позиції.

Однак, слід враховувати, що будь-який суб'єкт економічної діяльності функціонує у відповідному зовнішньому інституційному та соціально-

економічному середовищі з широким спектром факторів впливу різного характеру. Тому наступним кроком необхідно провести аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ПрАТ "ВФ Україна". На основі PEST-аналізу можна буде вдосконалити існуючі стратегії розвитку, або розробити нові, які сприятимуть кращій адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Результати аналізу представлено на рис. 2.4:

<p>Політичні фактори</p> <ul style="list-style-type: none"> • Повномасштабне вторгнення та його наслідки • Мобілізація та кадрові виклики, пов'язані з нею • Державне регулювання з боку НКЕК • Податкове регулювання • Співпраця з державою (використання "Дія") • Впровадження європейських стандартів 	<p>Економічні фактори</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нестабільна економічна ситуація в Україні • Зростаюча інфляція • Коливання валютного курсу • Значні інвестиції в 5G • Зміни доходів споживачів • Зміни в податковій політиці
<p>Соціальні фактори</p> <ul style="list-style-type: none"> • Зміни демографії (структура, темп зростання кількості, відтік людей закордон) • Зміна мобільних звичок споживача • Ріст популярності цифрових сервісів • Попит на соціальні ініціативи, благодійні програми для військових та незахищених верств 	<p>Технологічні фактори</p> <ul style="list-style-type: none"> • Доступ до технологій • Необхідність у швидкій адаптації до нових технологій • Впровадження 5G • Кібербезпека • Використання AI, Big Data, IoT-рішень • Потреба у альтернативних джерелах живлення

Рис. 2.4. PEST-аналіз ПрАТ "ВФ Україна"

Джерело: сформовано автором

Можна виокремити, що Vodafone Україна функціонує у складних політичних та економічних умовах, які несуть за собою серйозні ризики та, водночас, нові можливості. Для подальшого успішного розвитку підприємству варто сконцентруватись на підтримці соціальних ініціатив, процесі впровадження 5G, розширенні цифрових послуг та сервісів.

В комплексі з результатами SWOT та PEST аналізу значимими є показники фінансово-господарської діяльності підприємства протягом останніх років, що представлені у табл. 2.1. Вони дозволяють побачити загальну картину стану підприємства за останні п'ять років: оцінити стабільність та ефективність його діяльності.

Крім того, цей аналіз дозволяє виявити тенденції розвитку компанії, спрогнозувати майбутні ризики у наступних дослідженнях та розглянути найбільш дієві заходи для підвищення ефективності підприємства.

Загалом, без системного аналізу цих показників будь-яка компанія ризикує втратити свій економічний потенціал, фінансову стійкість, конкурентні переваги та можливості для зростання.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники ПрАТ "ВФ Україна"
за 2019 – 2023 роки**

Показники	Значення показників				
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	15036018	17292036	19358958	18802655	20265622
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	7458619	8210484	8478325	7474429	7530373
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1314543	2099917	3936033	1065383	5084340
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	11586787	12038819	12031387	11790056	12462911
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	24394593	30719052	36667884	38027168	36430796
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	13050546	14757776	15629564	16376772	12767490
Чисельність працівників, осіб	4094	3534	3397	3775	4086
Рентабельність активів підприємства, %	5,46	5,62	10,95	2,66	15,52

Рентабельність власного капіталу підприємства, %	9,32	13,62	24,84	6,30	58,95
--	------	-------	-------	------	-------

Джерело: [18]

Для визначення тенденцій в розвитку компанії за його техніко-економічними параметрами доцільно розрахувати відхилення показників один від одного, що є важливим інструментом фінансового аналізу, дозволяючи оцінити динаміку змін і виявити причини коливань у діяльності Vodafone Україна (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Відхилення основних техніко-економічних показників
ПрАТ "ВФ Україна" за 2019-2023 рр.**

Показники	Відхилення від попереднього року			
	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2256018	2066922	-556303	1462967
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	751865	267841	-1003896	55944
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	785374	1836116	-2870650	4018957
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	452031,5	-7432	-241330,5	672854,5
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	6324458,5	5948832,5	1359284	-1596372
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	1707230	871788	747208	-3609282
Чисельність працівників, осіб	-560	-137	378	311
Рентабельність активів підприємства, %	0,16	5,33	-8,29	12,86
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	4,30	11,22	-18,54	52,64

Джерело: розраховано автором

Проаналізуємо спочатку активи та капітал досліджуваного підприємства. *Середньорічна вартість основних засобів* знижувалася протягом 2021-2022 років, але вже у 2023 році суттєво зросла. Ми вважаємо, що під час кризового періоду було зменшено інвестиції, а у 2023 році Vodafone інвестували в модернізацію обладнання або нові інфраструктурні проєкти.

Крім того, з розрахунків бачимо, що *середньорічна вартість активів* досягла свого піку в 2022 році, але у 2023 році впала на 1,6 млрд грн, що може свідчити про скорочення активів або продаж частини непрофільних активів.

Середньорічна вартість власного капіталу, як попередній показник, зростала до 2022 року, але у 2023 році впала на 3,6 млрд грн, що свідчить про виплати дивідендів, втрату активів чи скорочення інвестиційної активності.

Щодо *чисельності працівників*, у 2020-2021 роках відбулось зменшення кількості персоналу, що, ймовірно було пов'язано з оптимізацією витрат або автоматизацією процесів під час піку пандемії COVID-19. Однак, після цього, у 2022-2023 роках відбулося збільшення на 378 на 311 осіб, відповідно.

Рентабельність активів підприємства демонструє значні коливання: у 2022 році вона впала до 2,66%, але у 2023 - зросла до 15,52%. Однак, зростання у 2023 році вказує на покращення використання активів і підвищення прибутковості.

Водночас, *рентабельність власного капіталу* досягла 58,95% за рахунок значного збільшення чистого прибутку у 2023 році після падіння в 2022 році. Це означає, що компанія відновлює прибутковість та ефективно використовує власний капітал.

Графічний метод дозволяє наочно представити динаміку основних показників (рис. 2.5).

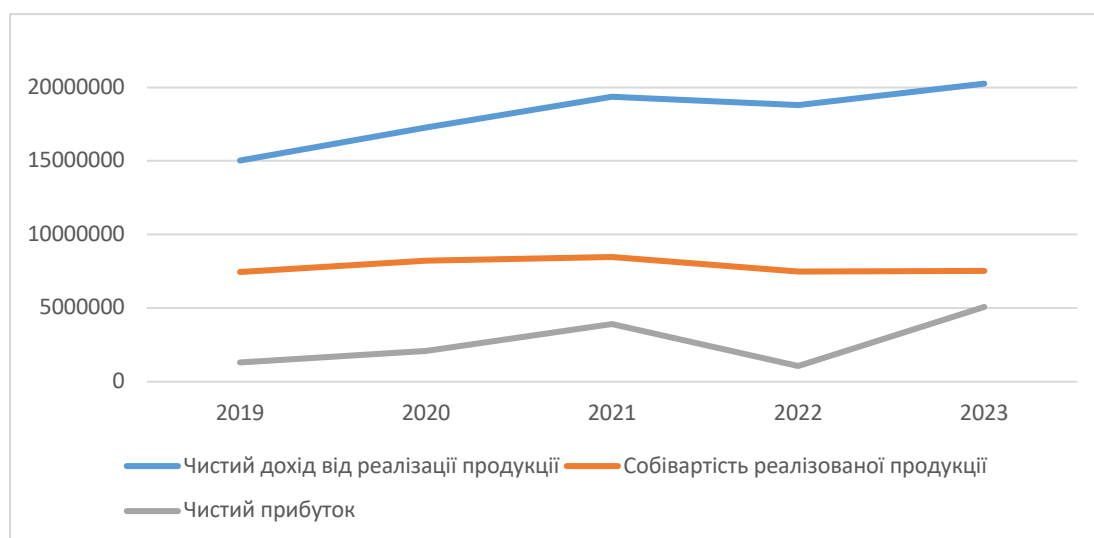


Рис. 2.5. Економічні показники ПрАТ "ВФ Україна"

Джерело: сформовано автором

На графіку одразу можна помітити нестрімку позитивну тенденцію чистого доходу від реалізації продукції, хоча у 2022 році відбулося зниження на 556,3 млн грн, на нашу думку, через вплив повномасштабного вторгнення РФ. У 2023 році компанія почала відновлювати зростання завдяки адаптації.

Собівартість реалізованої продукції мала коливання протягом 2019-2023 років. У 2022 році вона зменшилася на 1 млрд грн, що свідчить про оптимізацію витрат або зниження витрат на операційну діяльність.

Водночас з виручкою, чистий прибуток суттєво впав у 2022 році, але відновився у 2023 році, за рахунок чого значно виросла рентабельність власного капіталу. У 2022 році, найбільш ймовірно, зросли операційні витрати чи Vodafone Україна мала значні непередбачені витрати.

Таким чином, у 2022 році компанія Vodafone Україна зазнала складного періоду, однак у 2023 році покращила фінансові показники, що свідчить про ефективну стратегію управління. Відновлення маржинальності відображає стабілізацію після кризового періоду.

2.3. Оцінка економічного потенціалу ПрАТ "ВФ Україна"

В теоретичній частині вже було визначено, що для того, щоб оцінити, наскільки добре підприємство здатне задовольнити потреби споживачів, досягати визначених цілей та розвиватися згідно зі стратегією, особливу увагу приділяють аналізу економічного потенціалу.

Якщо говорити конкретніше, на його складові та відповідні результати показників в динаміці, оскільки загальний потенціал постійно трансформується й залежить від різних чинників.

Тому нами було виділено основні види потенціалу, які необхідно дослідити для Vodafone Україна: виробничий, фінансовий, маркетинговий та управлінський.

По-перше, для наочності потрібно сформулювати і представити вихідні дані підприємства, які будуть застосовуватись у розрахунках.

Найоптимальнішим варіантом для цього кроку є створення окремої таблиці, що представлена у додатку А.

Використовуючи вихідні дані з додатку А, нами було прораховано основні показники по кожному з видів потенціалів в логічному порядку, який відображає послідовність створення, використання, а також оптимізацію ресурсів підприємства.

Однак перш, ніж перейти, безпосередньо, до розрахунку потенціалів, необхідно провести аналіз кожного показника окремо протягом 2019-2023 років, адже на їх основі буде виконуватись подальший ґрунтовний аналіз сукупного потенціалу ПрАТ "ВФ Україна". Саме цей перший крок дасть змогу оцінити та виявити перші проблемні точки у динаміці.

Першим було обрано до розрахунку показники виробничого потенціалу, оскільки він є основою діяльності компанії. На нашу думку, саме цей вид потенціалу дає розуміння забезпеченості основними засобами та ефективності їх використання [6, с. 310-311].

Зобразимо результати по виробничому потенціалу у табл. 2.3:

Таблиця 2.3

Показники виробничого потенціалу ПрАТ "ВФ Україна"

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Фондоозброєність, тис. грн	2898,96	3454,81	3489,40	3106,39	3230,35
Матеріаломісткість	0,52	0,55	0,54	0,15	0,19
Коефіцієнт зносу (амортизації) основних засобів	0,51	0,52	0,57	0,60	0,59
Рентабельність діяльності	0,09	0,12	0,20	0,06	0,25

Джерело: розраховано автором

Як можна побачити з результатів обчислень, показник *фондоозброєності* зростав з 2019 до 2021 року, потім мав незначне зниження у 2022, і знову почав зростати у 2023.

Загалом, спостерігається тенденція до зростання показника фондоозброєності. Однак, незначні негативні зміни пов'язані з нестабільними інвестиціями та списаннями в основних засобах та різким скороченням штату,

а потім його поверненням у 2023 році. Не зважаючи на це, нові об'єкти купуються та оновлюються.

Показник *матеріаломісткості* значно знизився, починаючи з 2022 року що пов'язано зі зміною структури витрат на матеріали, а саме їх суттєвим зменшенням.

Коефіцієнт зносу залишається стабільним з незначним зростанням, що свідчить про пропорційне оновлення основних засобів. Можна сказати, що нові об'єкти купують меншими темпами, ніж оновлюють попередні.

Якщо взяти до уваги *рентабельність діяльності*, можна помітити різке її падіння у 2022 році, що, ймовірно, викликано повномасштабним вторгненням, зниженням доходів абонентів, руйнуванням інфраструктури та загальною економічною нестабільністю. Однак, відновлення у 2023 році може вказувати на адаптацію компанії до нових умов.

Наступним кроком, нами було розраховано та оцінено показники фінансового потенціалу. Фінансові показники ми обчислили після виробничих, оскільки саме вони відображають можливість підприємства підтримувати його операційну діяльність та робити інвестиції в подальший розвиток [6, с. 311].

Таблиця 2.4

Показники фінансового потенціалу ПрАТ "ВФ Україна"

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,42	3,19	3,28	3,77	1,79
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,76	0,79	1,27	0,91
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,42	0,70	0,79	0,73	0,36
Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами	-2,80	-0,38	-0,29	-0,12	-1,22

Джерело: розраховано автором

Показник *поточної ліквідності* різко зріс у 2020 році, що свідчить про накопичення активів для забезпечення стабільності в умовах кризи. У 2023 році показник падає через зріст боргового навантаження та зменшення активів. Це також вказує на використання резервів для покриття боргів або операційних витрат.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має схожу динаміку з попереднім показником: зростає у 2020 році та різко знижується у 2023, хоча кредиторська заборгованість майже не змінилась. Зниження вказує на використання грошових ресурсів для покриття поточних витрат та на складнощі з формуванням вільних грошових коштів.

Коефіцієнт фінансової стійкості має тенденцію до активного спадання з 2020 року. Він також падає вдвічі в 2023 році через зростання заборгованості та зниження власного капіталу.

Якщо розглянути *коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами*, можна побачити негативні значення протягом досліджуваних років, які мають тенденцію до неактивного зростання. Це свідчить про нестачу власних фінансових ресурсів для покриття зобов'язань та на залежність від зовнішніх джерел фінансування, що є типовим для великих підприємств як Vodafone, які активно інвестують у розвиток мережі та технологій.

Далі варто дослідити детальніше та розрахувати показники маркетингового потенціалу, оскільки вже досліджений фінансовий стан Vodafone Україна має безпосередній вплив на його здатність інвестувати в маркетингову діяльність та утримувати долю ринку таким чином.

Таблиця 2.5

Показники маркетингового потенціалу ПрАТ "ВФ Україна"

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Частка ринку, тис. грн	0,316	0,322	0,316	0,289	0,295
Частка витрат на маркетинг і рекламу в загальних витратах, тис. грн	0,030	0,027	0,031	0,015	0,018

Темп зростання збуту продукції	0,190	0,150	0,120	-0,029	0,078
--------------------------------	-------	-------	-------	--------	-------

Джерело: розраховано автором

Перше, на що варто звернути увагу – поступове зменшення частки ринку Vodafone Україна, хоч підприємство зберігає конкурентні позиції. У 2023 році спостерігається невелике зростання, що пов'язане зі стратегією активного просування або збільшенням клієнтської бази. Такі зміни можуть відбуватися внаслідок зміни виручки підприємства або, власне, галузі.

Оскільки частка ринку відіграє важливу роль в конкурентоспроможності та діяльності компанії, зосередимось на причинах її негативної тенденції.

Обсяг виручки по галузі значно зростає протягом 2019-2023 рр., поки виручка ПрАТ "ВФ Україна" зростала меншими темпами.

Чистий дохід залежить від обсягу клієнтської бази та цін на продукцію. Тому проаналізуємо спершу цінові зміни щодо продукції, яку виготовляє Vodafone та в середньостатистичних показниках по Україні у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Порівняння індексу цін виробництва зв'язку та виручки ПрАТ "ВФ Україна" за 2019-2023 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Індекс цін, %	115,5	106,5	105,2	110,9	107,8
Коефіцієнт індексу цін	1,16	1,07	1,05	1,11	1,08
Коефіцієнт індексу виручки	1,19	1,15	1,12	0,97	1,08

Джерело: [24]

Зобразимо динаміку зміни кількості абонентів Vodafone на рис. 2.6:



Рис. 2.6. Активні абоненти ПрАТ "ВФ Україна"

Джерело: [18]

Можна помітити, що у 2022 році почалось стрімке зростання цін по галузі зв'язку в Україні. Водночас із цим зростала й виручка Vodafone, але набагато меншими темпами, з більшою активністю з 2023 року. Тобто, виручка змінювалась за рахунок цін незначною мірою. Низькі темпи росту виручки та її спад у 2022 році спричинений відтоком активних абонентів, який почався у 2021 році, але різко впав у 2022. У цьому році Vodafone втратили близько 3 млн абонентів, хоча згодом почалось їх повернення у 2023 році.

Частка витрат на маркетинг у загальних витратах знижується вдвічі у 2022–2023 роках, що може бути наслідком оптимізації бюджету під час кризи. Водночас, було помічено зменшення витрат на маркетинг та збільшення загальних витрат Vodafone.

Також, негативну тенденцію виявляють *темпи зростання збуту*, хоча у 2023 показник таки збільшується. Це може бути пов'язано зі змінами в платоспроможності клієнтів та загальним станом ринку.

Останнім було оцінено управлінський потенціал, оскільки попередні складові виробничого, фінансового та маркетингового потенціалу виступають у ролі ресурсів, якими управляють. Крім того, саме ефективність управління визначає здатність підприємства оптимізувати витрати та підвищувати загальну ефективність.

Таблиця 2.7

Показники управлінського потенціалу ПрАТ "ВФ Україна"

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Ефективність управління, тис. грн	82158,94	131244,81	302771,77	88781,92	363167,14
Економічність праці апарату управління	0,24	0,26	0,31	0,37	0,39
Зайнятість персоналу в апараті управління	0,0039	0,0045	0,0038	0,0032	0,0034
Рентабельність власного капіталу	0,09	0,14	0,25	0,06	0,59

Джерело: розраховано автором

Перш за все, можна помітити різкі коливання *ефективності управління* компанії Vodafone. Це відбувається через нестабільність чистого прибутку, а також скорочення управлінського складу. Ймовірно, в стратегії управління відбуваються певні зміни. Можливо, відбувалась автоматизація управління, паралельно з кризовими явищами зовнішнього середовища.

Водночас, *економічність праці апарату управління* має позитивну тенденцію, що свідчить про ефективне управління витратами на персонал.

Зайнятість персоналу у загальних витратах має незначні коливання, що є результатом різкого скорочення штату у 2021 році, а потім його відновленням у 2022 році. Цей показник балансувався зменшенням апарату управління.

Рентабельність власного капіталу зросла на кінець 2023 року, хоча у 2022 відбулось різке її падіння через вплив макроекономічних факторів, зниження прибутку та ефективність управління фінансами. Останнє зростання може свідчити про стабілізацію бізнес-процесів після кризи.

Наступним кроком після ґрунтової оцінки всіх показників є застосування функції Харрінгтона для визначення меж бажаності часткових показників кожного з потенціалів. Однак для її застосування необхідно також визначити функціональний взаємозв'язок показників, визначений рівнянням $y=b_0+b \cdot a_i$. В свою чергу, аби визначити складові рівняння, варто скористатись методом найменших квадратів.

Покрокові деталізовані розрахунки представлені в додатках Б, В, Г та І. Крім того, у додатку Д представлена таблиця зі значеннями функцій бажаності показників, потенціалів та сукупним значенням економічного потенціалу протягом 2019-2023 років.

У табл. 2.8 можемо зобразити результати розрахунку узагальненої функції Харрінгтона, яка дала змогу визначити комплексні інтегральні показники кожного з видів потенціалів та загального потенціалу Vodafone Україна протягом 2019-2023 років.

Таблиця 2.8

Результати розрахунків потенціалу ПрАТ "ВФ Україна"

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Виробничий потенціал	0,390	0,606	0,886	0,360	0,667
Фінансовий потенціал	0,069	0,725	0,765	0,830	0,424
Маркетинговий потенціал	0,892	0,868	0,841	0,050	0,345
Управлінський потенціал	0,308	0,488	0,736	0,308	0,738
Потенціал підприємства	0,293	0,657	0,805	0,260	0,518

Джерело: розраховано автором

Відповідно до результатів розрахунків потенціалів, варто провести їх аналіз у динаміці та виокремити найбільш проблемні точки.

Розглянувши виробничий потенціал, можна побачити, що він досить нестабільний. Потенціал зростав в 2020-2021 роках, що може бути пов'язано з інвестиціями у розвиток інфраструктури, однак у 2022 році впав вдвічі, ймовірно через вплив зовнішніх факторів кризи, а саме повномасштабного вторгнення, яке почалось на початку 2022 року, вразивши виробничу діяльність Vodafone Україна. У 2023 році спостерігається відновлення до показника 0,667.

Переходячи до фінансового потенціалу, можна одразу зазначити, що він суттєво покращився з 2019 по 2022 рік, що може свідчити про ефективне управління фінансами, зростання доходів та інвестиційні вкладення. Однак, у 2023 році спостерігається спад вдвічі, що може бути наслідком інфляційного тиску та зростання операційних витрат.

Маркетинговий потенціал мав найвище значення у 2019 році, проте в 2022 році різко впав. Ми вважаємо, що це спричинено зменшенням частки ринку Vodafone Україна та скороченням витрат на рекламу та маркетинг. Можливо, компанія змінила пріоритети на користь стабілізації операційної діяльності.

Управлінський потенціал, загалом, демонструє стабільне зростання з 2019 по 2021 рік, що відображає вдосконалення менеджменту. У 2022 році

відбулось різке падіння до рівня 2019 року, однак у 2023 році показник стрімко відновився. Можна припустити адаптацію управлінських процесів до нових умов та підвищення ефективності корпоративного управління.

Оцінюючи загальний потенціал підприємства, можна сказати, що він досяг свого пікового значення в 2021 році, після чого різко впав у 2022 році. Однак, вже у 2023 році спостерігається часткове відновлення, що свідчить про поступове відновлення бізнес-процесів після кризового періоду.

Для більш цілісної картини необхідно також оцінити графік життєвого циклу Vodafone, що відображений на рис. 2.7:

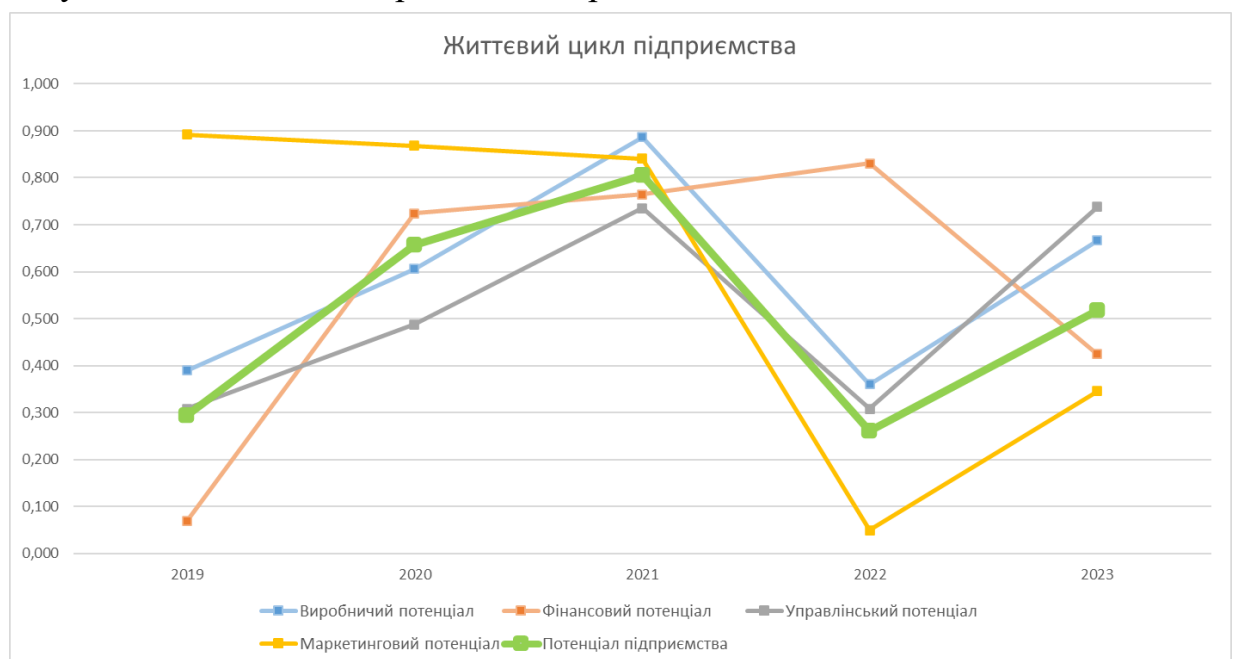


Рис. 2.7. Життєвий цикл ПрАТ "ВФ Україна"

Джерело: сформовано автором

На графіку наочно видно різкі коливання в життєвому циклі компанії Vodafone Україна. Протягом 2019-2021 років спостерігається зростання потенціалу, що свідчить про етапи прогресії та процвітання. У 2021 році компанія знаходилась на піку свого розквіту, однак вже у 2022 році відбувся різкий спад майже за всіма показниками, що свідчить про кризу, спричинену повномасштабним вторгненням.

У 2023 році можна відзначити часткове відновлення, хоча показники ще не досягли рівня 2021 року. На нашу думку, на даному етапі Vodafone Україна знаходиться на стадії прогресії. Саме на цій стадії підприємству характерно

концентруватись на фінансовій складовій, збільшенні частки ринку, розробці та впровадженні інноваційних продуктів та покращенні обслуговування.

Отже, після проведеного аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ "ВФ Україна" все-таки демонструє динаміку розвитку та відновлює свій економічний потенціал, не зважаючи на кризові періоди, що свідчить про її високу адаптивність. Після спаду у 2022 році компанія змогла покращити більшість показників у 2023 році. Зростання прибутковості, основних засобів та збільшення чисельності персоналу вказують на стратегічну орієнтацію Vodafone на розвиток та розширення ринку. Однак, різкі падіння маркетингового та фінансового потенціалів можуть вплинути на діяльність та створити ризики для подальшого розвитку. Подолання цих викликів сприятиме можливості для зростання та зміцнення позицій на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ "ВФ УКРАЇНА"

3.1. Ключові проблеми формування і використання економічного потенціалу ПрАТ "ВФ Україна"

Останні роки діяльності ПрАТ "ВФ Україна" були за окремими позиціями проблемними, що пов'язано спочатку з пандемією COVID-19 та згодом з повномасштабним вторгненням у 2022 році. Хоча ці труднощі й вплинули на негативні тенденції більшості показників у 2019 та 2022 роках, наразі підприємство залишається прибутковим та має позитивні перспективи для розвитку.

Маючи міцну організаційну структуру, компанія має змогу підтримувати прибутковість та високу якість послуг, інвестувати в основні засоби та збільшувати кількість персоналу. Все це підтверджує адаптивність компанії та спрямованість на стратегічний розвиток та розширення ринку своїх послуг.

Загалом, компанія Vodafone Україна пройшла кілька фаз розвитку: зростання протягом 2019-2021 років, кризи у 2022 році та поступове відновлення у 2023 році.

Основні виклики підприємства пов'язані з двома основними проблемами, виявленими в процесі аналізу розділу 2:

- 1) послаблені маркетингові позиції;
- 2) фінансова нестабільність.

Перш за все, після детального аналізу економічного потенціалу підприємства ми побачили, що у підприємства зменшилась частка ринку у 2022 році та продовжує виявляти цю тенденцію. Водночас, значно зменшились темпи збуту продукції, а саме з 0,12 у 2022 році до 0,078 у 2023 році.

Обидва показники прямо залежать від виручки підприємства, обсяги якої суттєво зменшились у 2022 році з подальшим відновленням в наступному році. Однак, не зважаючи на це, виручка по галузі та основним конкурентам зростає більшими темпами, що має негативний вплив на частку ринку ПрАТ "ВФ Україна".

Реалізована продукція будь-якого підприємства залежить від двох факторів: ціни та кількості клієнтів. Зосередившись детальніше на кількості абонентів Vodafone Україна протягом 2020-2023 років, можна помітити тенденцію до їх зменшення. Наочно це зображено на рисунку 3.1:



Рис. 3.1. Кількість активних абонентів ПрАТ "ВФ Україна"

Джерело: [18]

З рисунку можемо побачити, що у 2022 році стався відтік клієнтів у кількості більшій за 3 млн клієнтів. У 2023 відмічається їх невеликий приріст. Очевидно, що основною причиною цього відтоку у 2022 році є виїзд громадян України за межі території нашої країни внаслідок початку повномасштабного вторгнення та окупація певних областей.

Маючи дані кількості абонентів за чотири роки, ми можемо розробити прогноз їх кількості на наступні три роки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Фактичне і прогнозне значення кількості клієнтів ПрАТ "ВФ Україна"

Показник	Рік							
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Кількість абонентів, тис	18 971	18 901	15 375	15 898	14025	12789	11552	10315

Джерело: сформовано автором

Розрахунки були проведені, враховуючи актуальний стан економіки та політичної ситуації в Україні, що може бути причиною до ще більшого відтоку. Результати прогнозу графічно представлено на рис. 3.2:

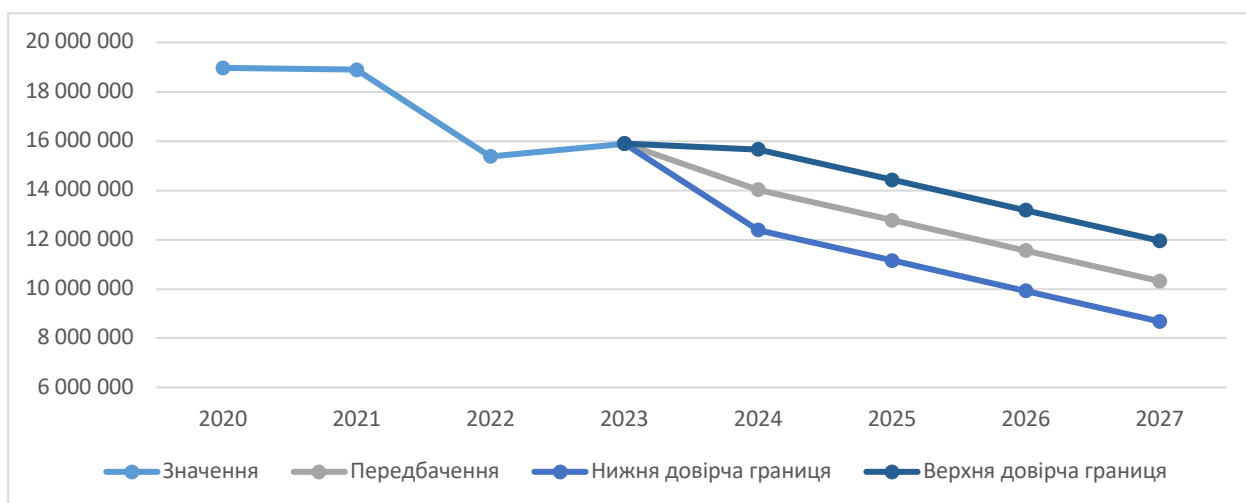


Рис. 3.2. Ретроспектива і прогнозована тенденція активних абонентів ПрАТ "ВФ Україна" на кінець року

Джерело: сформовано автором

Відповідно до графіку, прогнозовані значення не є задовільними, тому це є підтвердженням того, що необхідно звернути особливу увагу на описану маркетингову проблему.

Другим викликом компанії було визначено різке послаблення фінансового потенціалу у 2023 році, а саме показників поточної та абсолютної ліквідності, фінансової стійкості та забезпеченості власними ресурсами. Варто відобразити динаміку цих показників на окремому графіку:

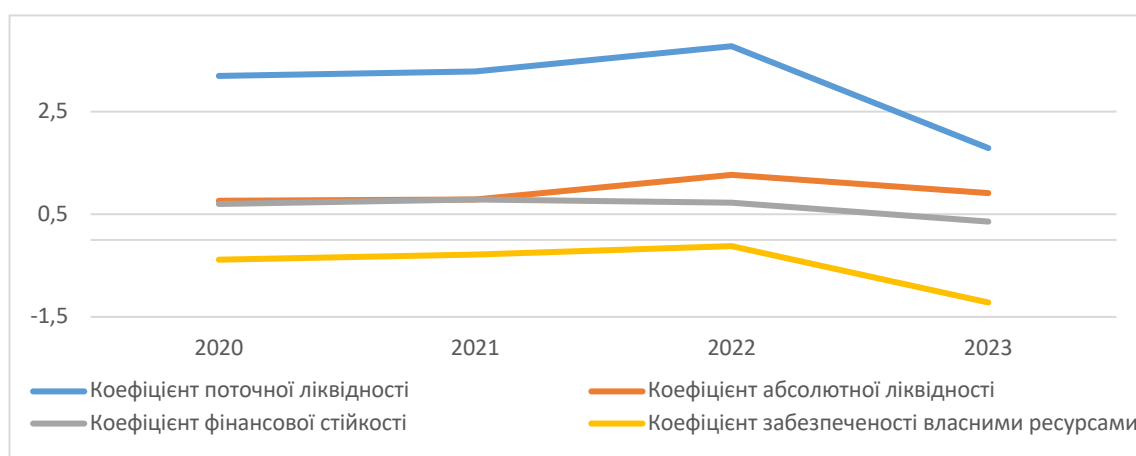


Рис. 3.3. Динаміка показників фінансового потенціалу ПрАТ "ВФ Україна"

Джерело: сформовано автором

Оскільки ці показники переважно залежать від обсягу оборотних активів, грошей, власного капіталу та зобов'язань, розглянемо відповідно значення цих показників в динаміці за 2020-2023 роки (рис. 3.2).

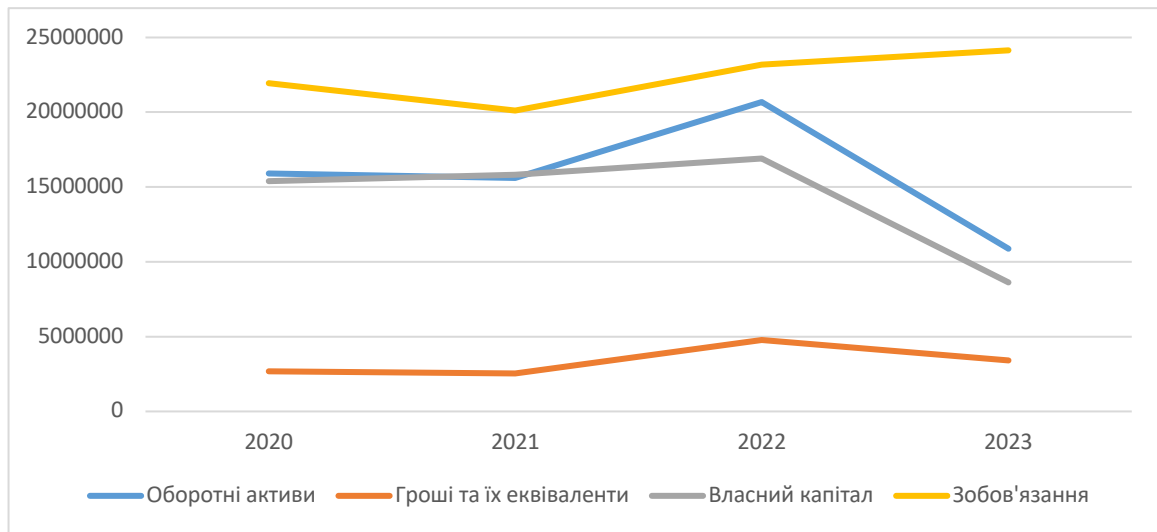


Рис. 3.4. Динаміка фінансових показників
ПрАТ "ВФ Україна" у 2020-2023 рр.

Джерело: сформовано автором

З огляду на рис. 3.3, можемо переконатись, що у 2023 основні фінансові показники виявили падіння. Дані графіку 3.3 демонструють, що вплинуло на це.

За 2023 рік у підприємства зростали зобов'язання, а також, водночас з тим, значно зменшувався розмір оборотних активів (зокрема гроші та фінансові інвестиції) і власного капіталу. Вочевидь, Vodafone Україна активно використовували свої резерви для покриття боргів та мали труднощі з формуванням вільних грошових коштів. Крім того, власний капітал підприємства зменшився вдвічі за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку, який був використаний для покриття боргів та інвестицій у розвиток.

Отже, ми бачимо, що ПрАТ "ВФ Україна" має найбільші проблеми з відтоком клієнтів та кількістю власних фінансових ресурсів для покриття зобов'язань, залежачи від зовнішніх джерел фінансування. Варто зазначити, що така ситуація є нормальною та типовою для таких великих компаній як Vodafone, адже вони активно інвестують у розвиток якісної мережі і сучасних

технологій. Тому влучно розроблена стратегія заходів з розвитку здатна покращити стан компанії.

3.2. Шляхи і заходи з розвитку економічного потенціалу в контексті виявлених проблем підприємства

В умовах нинішньої нестабільної економіки забезпечення стабільного і прибуткового функціонування будь-якого підприємства шляхом формування раціонального і ефективного використання економічного потенціалу неможливе без системного впровадження заходів для зміцнення його ринкового зростання та фінансової стабільності, що базується на глибокому комплексному аналізі системи показників господарської діяльності. Підприємства, зокрема й ПрАТ "ВФ Україна", зобов'язані підтримувати економічну стабільність, аби своєчасно виконувати фінансові зобов'язання перед персоналом, партнерами і державою.

З огляду на наші попередні дослідження та прогнози, було виявлено негативні тенденції у маркетинговому і фінансовому потенціалі підприємства, які загрожують стабільності та зростаючому економічному потенціалу. До них було віднесено скорочення клієнтської бази, оборотних активів та власного капіталу, слабкий рівень платоспроможності, та високу залежність від зовнішніх фінансових джерел.

Перш за все, ми вважаємо, що повернути або збільшити кількість клієнтів ПрАТ "ВФ Україна" можна двома основними маркетинговими рішеннями.

Для відновлення втрачених позицій на ринку Vodafone Україна має впровадити потужну маркетингову кампанію, орієнтовану на повернення старих клієнтів і залучення нових. Одним з ефективних інструментів є запровадження програми лояльності для абонентів, які вирішили повернутись до послуг Vodafone: надання знижок, бонусів, безкоштовних гігабайтів чи зниженої абонплати протягом перших 3-6 місяців. Для нових користувачів

доцільно було б створити спеціальні тарифи за зниженою ціною в перші 3–6 місяців. При цьому важливо використовувати персоналізацію на основі даних про поведінку користувачів, географію та споживання послуг. До прикладу, компанія *Orange* у Франції застосовує Big Data для аналізу потреб клієнтів і формує персональні пропозиції в реальному часі [29]. Vodafone може адаптувати цей підхід, використовуючи власну аналітику для сегментації клієнтів і створення маркетингових пропозицій для кожного сегменту.

Крім того, рівень обслуговування клієнтів є одним із ключових чинників конкурентоспроможності. Відповідно, Vodafone має посилити свої позиції, впровадивши більш нові та сучасні системи моніторингу якості послуг (QoS), які дозволяють в реальному часі відстежувати показники зв'язку, швидкість інтернету, затримки, стабільність покриття тощо. Зокрема, у разі появи проблем компанії варто мати ефективну систему реагування: автоматичні повідомлення про збої, бонуси за незручності, прискорену технічну підтримку. Окрім технічної складової, варто інвестувати в навчання персоналу: розвиток навичок ефективної комунікації, швидкого вирішення нестандартних питань. Це важливо, оскільки клієнти часто оцінюють компанію за тим, наскільки швидко та якісно з ними взаємодіє служба підтримки. Високий рівень сервісу може бути ключовою конкурентною перевагою, яка здатна компенсувати інші недоліки.

Повертаючись також до фінансової нестабільності, ми гадаємо, що ПрАТ "ВФ Україна" необхідно розширювати дохідну основу, власний капітал та інвестиції. Підприємство має значний дохід від мобільного зв'язку, передачі даних, послуг для бізнесу, однак ці сегменти вже досягли досить високої конкуренції та є насиченими. Тому доцільно буде максимально зменшити ризики та забезпечити стабільний грошовий потік з огляду на довгострокові стратегічні погляди.

Перш за все, задля збільшення розміру оборотних активів, на нашу думку, підприємству необхідно зосередитись на диверсифікації джерел доходу та залученні інвестицій.

В сучасному світі більша частина користувачів споживає цифровий контент саме через онлайн-платформи. Відповідно, Vodafone Україна може зміцнити свої позиції та збільшити дохід, розвиваючи екосистему контенту та OTT-сервісу, передусім через Vodafone TV. Наразі сервіс пропонує близько 250 телеканалів, а також фільми та серіали. Однак, на нашу думку, доцільно розширити доступний контент: додати фільми, серіали, освітні програми, міжнародний ліцензований контент через інтеграцію з платформами Netflix, YouTube, Disney+, Amazon Prime. Клієнти могли б оплачувати ці сервіси безпосередньо з мобільного рахунку. Цей крок може сприяти збільшенню середнього доходу на клієнта та підвищенню лояльності абонентів.

Успішним прикладом схожого стратегічного кроку є телекомунікаційна компанія та оператор зв'язку *Telia* у Швеції, яка успішно розширила свої доходи, поєднавши телекомунікаційні послуги з власною медіа-групою [26].

Крім того, під час SWOT-аналізу у другому розділі нами було виявлено, що Vodafone Україна має всі можливості для повноцінного запуску 5G та впровадження IoT-рішень. Останні поступово стають невід'ємною частиною цифрової трансформації бізнесу, особливо у сфері логістики, аграрного сектору, енергетики та безпеки. Тому ПрАТ "ВФ Україна" рекомендовано запровадити для корпоративних клієнтів наступні рішення: GPS-трекери для моніторингу транспорту й перевезень, "розумні" датчики для агробізнесу (контроль вологості, температури ґрунту, рівня пального тощо), системи для моніторингу енергоспоживання або охорони віддалених об'єктів.

Глобальний досвід Vodafone Group у сфері IoT є один із найкращих на світовому рівні, адже компанія обслуговує понад 150 млн IoT-пристроїв та близько 1500 компаній [27, с. 160]. Тож, ця рекомендація допоможе масштабувати успішні моделі на українському ринку, що створить нові стабільні джерела доходу та підвищить цінність компанії як цифрового партнера для бізнесу.

Наступним чином, варто почати співпрацю з приватними інвесторами через спеціалізовані проекти, як один із дієвих способів фінансування

оновлення телекомунікаційної інфраструктури. Vodafone Україна може створити окрему компанію-дочірнє підприємство, яка буде володіти інфраструктурними активами (вежами мобільного зв'язку, обладнанням, базовими станціями), а залучені інвестори отримуватимуть прибуток від здачі цих активів в оренду. Така модель вже активно застосовується по всьому світу: в Україні, зокрема, *Lifecell* створив спільний інфраструктурний проєкт з компанією *Volia* [8]. Цей підхід дозволяє мобільним операторам оптимізувати баланс, вивільнити кошти для розвитку інноваційних сервісів і зменшити залежність від кредитування банком. Ми вважаємо, що в період післявоєнної відбудови така модель може бути особливо привабливою, враховуючи потребу в інфраструктурі в деокупованих або постраждалих регіонах.

Далі, оскільки власний капітал Vodafone Україна зменшився вдвічі за рахунок нерозподіленого прибутку, варто сконцентруватись на ньому та застосувати методи гармонійного менеджменту. Ці методи полягають в адаптації елементів економічних зв'язків підприємства, які є формами відносин між підприємствами та іншими суб'єктами ринку. Найбільш поширеними з них є гнучке управління персоналом, гнучке управління прибутками, збалансована система фінансових та нефінансових показників, екологічний менеджмент тощо [25, с. 55-56].

Яскравим прикладом застосування гармонійного менеджменту є американська компанія з виробництва одягу Patagonia. Компанія запровадила власний принцип сталого розвитку - "Earth is our only shareholder" та почала направляти частину своїх прибутків на збереження довкілля, водночас заощаджуючи повторним використанням одягу.

Відповідно, ми вважаємо, що ПрАТ "ВФ Україна" варто тимчасово утриматися від виплати дивідендів акціонерам і спрямувати весь прибуток на внутрішню капіталізацію до моменту покращення показників. Це дозволить зміцнити фінансову позицію компанії, зменшити залежність від зовнішнього фінансування та підвищити рівень фінансової автономії.

Запропоновані рекомендації для покращення діяльності ПрАТ "ВФ Україна" зображено детально на рисунку 3.5. Даний малюнок відображає комплексність запропонованих заходів, спрямованих на розвиток економічного потенціалу підприємства.



Рис. 3.5. Рекомендації щодо покращення економічного потенціалу
ПрАТ "ВФ Україна"

Джерело: розроблено автором

Таким чином, орієнтація на нові маркетингові стратегії, залучення інвестицій, розширення джерел доходів та застосування гармонійного менеджменту щодо власного капіталу матимуть безпосередній вплив на покращення діяльності та розвиток економічного потенціалу ПрАТ "ВФ Україна". До реалізації цих напрямів мають долучитися дирекція зі стратегії фінансовий та маркетинговий підрозділи, а також HR-відділ, що відповідальний за внутрішні зміни в управлінні персоналом і формування організаційної культури. Злагоджена робота цих структур дозволить ефективно реалізувати поставлені завдання.

3.3. Прогноз показників економічного потенціалу ПрАТ "ВФ Україна"

Важливим елементом нашого дослідження є розрахунок і оцінка змін в розрізі показників економічного потенціалу, які можуть принести запропоновані попередньо рекомендації.

Після попереднього аналізу ми виявили, що найбільш проблемними показниками ПрАТ "ВФ Україна" з невтішними темпами розвитку є коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами, частка ринку та темп зростання збуту продукції. Вони мають безпосередній вплив на показники фінансового й маркетингового потенціалу та залежать від наступних статей Балансу та Звіту про фінансові результати: оборотні активи (зокрема, гроші та їх еквіваленти, фінансові інвестиції), власний капітал (зокрема, нерозподілений прибуток) та реалізована продукція.

Відповідно, зобразимо у таблиці 3.2 фактичні значення цих статей за 2022 та 2023 роки, а також прогнозні значення на 2024 та 2025 роки.

Таблиця 3.2

Прогнозні значення статей Балансу та Звіту про фінансові результати ПрАТ "ВФ Україна" на 2024-2025 рр.

Стаття	Фактичні значення		Прогнозні значення	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
<i>Актив</i>				
II. Оборотні активи	20684703	10878575	11544570	10304199
Грошові кошти та їх еквіваленти	4775787	3401872	4269535	4669256
Фінансові інвестиції	13086393	5060995	4551738	2368893
<i>Пасив</i>				
I. Власний капітал	16909464	8625517	8269496	6153224
Нерозподілений прибуток	16899693	8615730	8259707	6143430
<i>Звіт про фінансові результати</i>				

Реалізована продукція	18802655	20265622	21055597	21994077
-----------------------	----------	----------	----------	----------

Джерело: розраховано автором

Відповідно до отриманих значень, можемо розрахувати прогнозовані значення показників для фінансового та маркетингового потенціалу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозні значення показників фінансового та маркетингового потенціалу ПрАТ "ВФ Україна" на 2024-2025 рр.

Показники	Фактичні значення		Прогнозні значення	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
<i>Фінансовий потенціал</i>				
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,77	1,79	1,79	1,50
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,27	0,91	1,10	1,18
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,73	0,36	0,33	0,24
Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами	-0,12	-1,22	-1,13	-1,48
<i>Маркетинговий потенціал</i>				
Частка ринку	0,289	0,295	0,285	0,279
Темп зростання збуту продукції	-0,029	0,078	0,039	0,045

Джерело: розраховано автором

З отриманих прогнозованих результатів показників фінансового та маркетингового потенціалу можемо побачити, що переважна їх кількість матиме тенденцію до спаду впродовж 2024-2025 років. Без вживання відповідних заходів, лише коефіцієнт абсолютної ліквідності та темп зростання збуту продукції незначно зростуть: з 1,10 до 1,18 та 0,039 до 0,045 відповідно.

Відповідно, ми вважаємо, що є необхідність розглянути, яким чином могли змінюватись показники та економічний потенціал ПрАТ "ВФ Україна" при своєчасній реакції підприємства у 2022 та 2023 роках. А саме, у разі застосування рекомендацій описаних раніше, що включають маркетингову стратегію, впровадження додаткових джерел доходів, внутрішню капіталізацію та залучення інвестицій. Змінимо значення основних статей та

розрахуємо показники з прогностними значеннями, враховуючи повномасштабне вторгнення у 2022 році та втрати через нього.

Таблиця 3.4

Прогнозні значення статей Балансу та Звіту про фінансові результати ПрАТ "ВФ Україна", як результат впровадження рекомендацій

Стаття	Фактичні значення		Прогнозні значення	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
<i>Актив</i>				
II. Оборотні активи	20684703	15570900	16973605	17238031
Грошові кошти та їх еквіваленти	4775787	4010965	5050183	5645121
Фінансові інвестиції	13086393	9101225	8922440	8036166
<i>Пасив</i>				
I. Власний капітал	16909464	12616492	12769069	11933112
Нерозподілений прибуток	16899693	12606705	12759279	11923318
<i>Звіт про фінансові результати</i>				
Реалізована продукція	19001545	21643504	22491019	23790686

Джерело: розраховано автором

Можемо розрахувати та зобразити показники потенціалів у таблиці 3.5:

Таблиця 3.5

Прогнозні значення показників фінансового та маркетингового потенціалів, як результат впровадження рекомендацій

Показники	Фактичні значення		Прогнозні значення	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
<i>Фінансовий потенціал</i>				
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,77	2,56	2,63	2,52
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,27	1,07	1,31	1,42
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,73	0,52	0,52	0,47
Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами	-0,12	-0,60	-0,50	-0,55
<i>Маркетинговий потенціал</i>				

Частка ринку	0,292	0,315	0,304	0,302
Темп зростання збуту продукції	-0,018	0,139	0,039	0,058

Джерело: розраховано автором

З результатів розрахунків показників фінансового та маркетингового потенціалів можемо побачити, що, з точки зору результативності пропозицій, внесені зміни спричинили більш позитивні тенденції для ПрАТ "ВФ Україна".

Оскільки повномасштабне вторгнення в Україну та економічна криза мають потужний вплив на діяльність підприємства і рівень його привабливості для інвесторів, ми вважаємо, що отримані результати є задовільними. Найбільш позитивні тенденції спостерігаються у зміні значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, що означає кращу здатність компанії погашати борги власними коштами, та у темпах зростання збуту продукції.

Ці зміни окремих структурних елементів економічного потенціалу відповідним чином позначаються на загальній оцінці економічного потенціалу, розрахованій за функцією Харрінгтона (додатки Е-Ж і табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Потенціал ПрАТ "ВФ Україна" з урахуванням обґрунтованих рекомендацій

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Виробничий потенціал	0,390	0,606	0,886	0,360	0,667
Фінансовий потенціал	0,062	0,685	0,731	0,801	0,593
Маркетинговий потенціал	0,862	0,844	0,795	0,034	0,541
Управлінський потенціал	0,308	0,488	0,736	0,308	0,738
Потенціал підприємства	0,283	0,643	0,785	0,234	0,630

Джерело: розраховано автором

Порівнюючи отримані результати з фактичними результатами розрахунків потенціалу ПрАТ "ВФ Україна" за 2019-2023 роки, можемо побачити, що фінансовий потенціал став більш стабільним. Найбільш яскраво це видно по тому, що протягом 2023 року він зменшився не вдвічі, а лише на 0,2, що є гарним результатом. Крім того, бачимо, що відтік клієнтів через

повномасштабне вторгнення має рушійний вплив на загальний потенціал, не зважаючи на впроваджені зміни. Хоча, позитивним показником є те, що значення маркетингового потенціалу у 2023 зросло (з фактичного - 0,345 до розрахункового – 0,541).

Для наочності зобразимо ці дані графічно на графіку життєвого циклу:

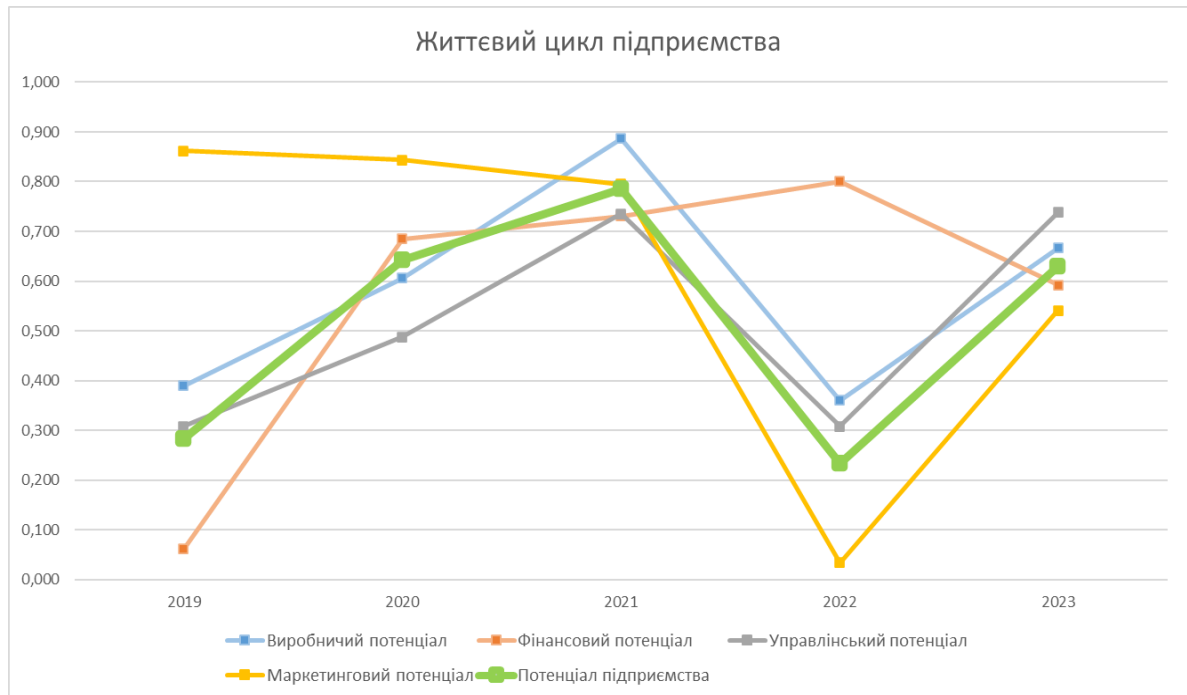


Рис. 3.6. Життєвий цикл ПрАТ "ВФ Україна" з урахуванням рекомендацій

Джерело: сформовано автором

На відміну від фактичних даних графіка з розділу 2, можна констатувати покращення фінансового і економічного потенціалу у 2023 році. Не зважаючи на сильний вплив політико-економічних подій 2022 року, значення виробничого, фінансового, управлінського та маркетингового потенціалів у 2023 році зосереджені майже на одному рівні з загальним економічним потенціалом, що є ознакою до позитивних змін у подальшому.

Отже, збільшення прибутку шляхом диверсифікації джерел доходу, спрямування прибутку на внутрішню капіталізацію, залучення інвестицій через інфраструктурні проєкти, та модернізація якості послуг разом з імплементацією програм лояльності – основні рекомендації для ПрАТ "ВФ Україна", аби підприємство збільшувало долю ринку та зміцнювало свій фінансовий потенціал. Очевидно, застосування цих підходів не здатне

нівелювати вплив наслідків інфляції, кризи та повномасштабного вторгнення з боку РФ. Однак, результати дослідження демонструють, що пропозиції сприятимуть більшій стабільності підприємства на ринку телекомунікаційних послуг України.

ВИСНОВКИ

Одними з ключових аспектів для кожного підприємства є підтримка конкурентоспроможності та високої ефективності. Економічний потенціал підприємства - це його здатність ефективно досягати поставлених цілей, задовольняючи потреби суспільства та забезпечуючи стабільний розвиток у визначеному напрямку. Це поняття також охоплює здатність підприємства підвищувати свою конкурентоспроможність шляхом раціонального використання наявних ресурсів і адаптації до впливу зовнішніх чинників, відображаючи при цьому його реальні можливості та перспективи.

Управління економічним потенціалом підприємства включає чотири основні етапи: оцінку, визначення цілей підприємства, розробку програм розвитку потенціалу та контроль за виконанням розроблених програм. Окремим етапом також виділяють моніторинг за діяльністю об'єкта. Крім того, на процес керівництва потенціалом впливає також розуміння того, на якому етапі життєвого циклу знаходиться компанія: прогресії, процвітання, піку розвитку, рецесії чи депресії. Загалом, аналіз економічного потенціалу підприємства з урахуванням впливу факторів макросередовища сприяє вдосконаленню управлінських рішень і формуванню дієвих програм розвитку відповідно до поточного етапу життєвого циклу підприємства.

Для ефективного використання та розвитку економічного потенціалу важливо його структурувати за окремими елементами, що включають виробничий, фінансовий, інвестиційний, маркетинговий та управлінський потенціали. Стабільне зростання підприємства гарантоване за умови аналізу цих видів потенціалу та характерних їм показників у комплексі. Оцінка результативності використання економічного потенціалу проводиться із застосуванням функції корисності Харрінгтона, методу найменших квадратів та узагальненої функції Харрінгтона.

Аналізуючи результати діяльності ПрАТ "ВФ Україна", ми виокремили, що підприємство є одним із лідерів галузі телекомунікацій в Україні. Маючи

високу частку ринку та перспективну дворівневу організаційну структуру компанія здатна зміцнювати показники та економічний потенціал.

Загальний фінансовий стан ПрАТ "ВФ Україна" значно погіршився у 2022 році через вплив повномасштабного вторгнення в Україну та економічну кризу, однак у 2023 році показники дещо покращились, що свідчить про ефективну стратегію управління. Найбільш масштабні погіршення відбулись в розрізі чистого доходу, собівартості, чистого прибутку та рентабельності. Зокрема, відновлення маржинальності відображає стабілізацію та початок адаптації після кризового періоду.

Оцінюючи загальний економічний потенціал підприємства, можна визначити, що він досяг свого пікового значення в 2021 році, після чого різко впав у 2022 році. Однак, вже у 2023 році спостерігається часткове відновлення, що свідчить про поступове відновлення бізнес-процесів після кризового періоду. Найбільші коливання демонструють маркетинговий та фінансовий потенціали через відтік клієнтів та недостатню кількість власних фінансових ресурсів, що може впливати на діяльність та створювати ризики для подальшого розвитку. Тому концентрація на слабких сторонах, виділених у SWOT-аналізі та подолання цих проблем сприятиме можливості для більшого зростання позицій на ринку, враховуючи, що на даному етапі Vodafone Україна знаходиться на стадії прогресії.

Під час аналізу діяльності ПрАТ "ВФ Україна" було виявлено дві ключові проблеми, що заважають та спричиняють ризики розвитку підприємства: послаблені маркетингові позиції на ринку та значна фінансова нестабільність. Основними причинами цих проблем є відтік значної кількості клієнтів після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році та залежність від зовнішнього фінансування, що, в свою чергу, є фактором нездатності покривати зобов'язання власними фінансовими ресурсами.

Враховуючи основні проблеми, було виявлено, що для збільшення частки ринку та зміцнення фінансової стійкості підприємству ПрАТ "ВФ Україна" доцільно впроваджувати комплексну стратегію, що передбачає

розширення джерел доходу, реінвестування прибутку у внутрішній розвиток, залучення капіталу через партнерські інфраструктурні ініціативи, а також покращення якості обслуговування клієнтів і впровадження програм лояльності.

Хоча реалізація цих заходів не здатна повністю нейтралізувати наслідки економічної кризи, інфляційних викликів та військової агресії з боку РФ, результати проведеного аналізу свідчать про їхню здатність посилити адаптивність компанії до змін зовнішнього середовища та сприяти більш стабільному подальшому розвитку на ринку телекомунікацій України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волот О. І., Дякова В. В. Економічний потенціал підприємства сутність та структура. Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку : матеріали тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., 2017. С. 147-149.
2. Носова О. В. Національна економіка: навчальний посібник. Центр учбової літератури, 2013. 512 с.
3. Величко О. В. Сутність економічного потенціалу підприємства Актуальні проблеми економіки, 2015. Вип. 9. С. 15-20.
4. Академічний тлумачний словник. URL: <https://sum.in.ua/>.
5. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. Економіка та держава, 2018. С. 22–25.
6. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства сутнісні характеристики та структуризація Економіка і суспільство, 2018. С. 308-313.
7. Мамонов К. А., Угоднікова О. І. Економічний потенціал теоретичні аспекти та лінія трансформації Вісник економіки транспорту і промисловості, 2009. Вип. 26. С. 198-202.
8. Васюренко В. А. Оцінка економічного потенціалу підприємства Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки, 2016. Вип. 17. С. 51-54.
9. Маслак О. І. Управління економічним потенціалом підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2014. С. 201-212.
10. Безручко О. О. Особливості управління економічним потенціалом підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського, 2014. С. 96-107.
11. Богма О., Камінський С., Гутник П. Фінансовий потенціал підприємства методика оцінювання Scientia fructuosa, 2022. С. 36-47.

12. Шматько Н. М. Рекомендації щодо оцінки складових фінансового потенціалу гнучкості машинобудівного підприємства. Вісник Національного технічного університету ХПІ, 2011 С. 79-85.
13. Показники ефективності виробництва. Аналіз національної економіки, 2003. URL: <https://library.if.ua/book/93/6432.html>.
14. Давидов Г. М. Аудит. Оцінка виробничого потенціалу, 2001. URL: <https://buklib.net/books/35658/>.
15. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. Modern Economics, 2020. Вип. 21. С. 37-44.
16. Силка А. А., Кирчата І. М. Оцінка управлінського потенціалу в системі управління конкурентним потенціалом підприємства, 2017. С. 290-291.
17. Пономаренко О. О., Пивавар І. В., Лісна І. Ф. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства та обґрунтування заходів з його підвищення. Бізнесінформ, 2021. С. 334-345.
18. Vodafone Україна: вебсайт. URL: <https://www.vodafone.ua/>.
19. Яременко С. С., Тараненко І. В., Язикова О. М. Стратегічні пріоритети мобільного оператора «Vodafone» на телекомунікаційному ринку України. Європейський вектор економічного розвитку, 2020. С. 104-118.
20. ПрАТ "ВФ Україна". YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14333937/.
21. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Економіка і управління, 2018. Вип. 29. С. 173-180.
22. Кунда Н. Т., Лебідь В. В. Застосування функції Харінгтона при обґрунтуванні оцінки якості транспортних послуг. Автомобільні дороги і дорожнє будівництво, 2011. Вип. 82. С. 76-81.
23. Мирончук В. М. Використання функції Харрінгтона при оцінюванні фінансової стійкості банків України Економіка. Управління. Інновації. Серія Економічні науки, 2012. Вип. 1.

24. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
25. Кравченко О., Самура О. Гармонія економічних відносин як основа інклюзивного розвитку агропродовольчого сектору економіки країни, 2021. С. 55-56.
26. Telia: вебсайт. URL: <https://www.telia.se/tv>.
27. Шустрова А. Є., Бітченко О. М. Застосування технологій інтернету речей для розвитку розумного міста. Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень, 2023. С. 160-163.
28. Французька NJJ Holding придбала українські компанії Lifecell та «Датагруп-Volia», 2024. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-nkk-holding-obiednannia-lifecell-datagroup/33114289.html>.
29. Orange: вебсайт. URL: <https://www.orange.com/en>.
30. Завора О. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. Економіка та суспільство. 2024. №. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70>.
31. Господарський кодекс України редакцією від 28.02.2025 р. №4196-VI зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
32. Ansoff H. Strategic Management, 1979.
33. Smith A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Jim Manis. Pennsylvania State, 2005.
34. Harrington, E. The desirable function. Industrial Quality Control, 1965.
35. Marshall A. Principles of Economics, 2013.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вихідні дані для розрахунку потенціалу ПрАТ "ВФ Україна"

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
1. Основні засоби	11868352	12209286	11853488	11726625	13199197
первісна вартість	24048813	25637063	27475203	29144600	32172410
знос	12180461	13427777	15621715	17417975	18973213
2. Необоротні активи	21437447	21460890	20342117	19410073	21888242
3. Оборотні активи	2624449	15915318	15617444	20684703	10878575
4. Гроші та їх еквіваленти	1285927	2670713	2539723	4775787	3401872
5. Власний капітал	14100505	15415048	15844081	16909464	8625517
6. Поточні зобов'язання	6269928	4985682	4760599	5480400	6079339
7. Кредиторська заборгованість	5143674	3498939	3230135	3767166	3743860
8. Сума зобов'язань	9961391	21961160	20115480	23185312	24141300
10. Собівартість	7458619	8210484	8478325	7474429	7530373
11. Чистий прибуток	1314543	2099917	3936033	1065383	5084340
12. Чисельність працюючих	4094	3534	3397	3775	4086
13. Чисельність апарату управління	16	16	13	12	14
14. Чисельність промислово-виробничих працюючих	4078	3518	3384	3763	4072

Продовження додатку А

15. Матеріальні витрати	3894822	4485160	4600977	1095100	1457896
16. Витрати на управління	1771979	2134529	2601385	2783780	2970387
17. Витрати на маркетинг і рекламу	393181	445535	493478	278031	288859
18. Загальні витрати	13304063	16292948	16025436	18862684	16204477
19. Реалізована продукція	15036018	17292036	19358958	18802655	20265622
20. Реалізована продукція по галузі	47507527,6	53675519,1	61316191,4	65158024,3	68699123,8

Розрахунок коефіцієнтів Харрінгтона для виробничого потенціалу

Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Фондоозброєність	2898,96	3454,81	3489,40	3106,39	3230,35
y	a _i	y*a _i	a _i ²	dj	Рік
-1	2898,96238	-2898,962	8403982,9	0,9999309	2019
0	3106,39073	0,000	9649663,4	0,9999913	2022
1	3230,34679	3230,347	10435140,4	0,9999975	2023
2	3454,80645	6909,613	11935687,6	0,9999997	2020
3	3489,39888	10468,197	12175904,6	0,9999998	2021
Σ	16179,91	17709,19	52600378,84		
b0=	-19,41				
b=	0,01				
y=	-19,41+0,01a _i				
dj=	exp[-exp(-(-19,41+0,01a _i))]				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
dФондоозброєність	0,9999309	0,9999997	0,9999998	0,9999913	0,9999975
Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Матеріаломісткість	0,522	0,546	0,540	0,147	0,194
y	a _i	y*a _i	a _i ²	dj	Рік
-1	0,147	-0,15	0,02	0,129	2022
0	0,194	0,00	0,04	0,231	2023
1	0,522	0,52	0,27	0,866	2019
2	0,540	1,08	0,29	0,881	2021
3	0,546	1,64	0,30	0,885	2020
Σ	1,95	3,09	0,92		
b0=	-1,75				
b=	7,06				
y=	-1,75+7,06a _i				
dj=	exp[-exp(-(-1,75+7,06a _i))]				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
dМатеріаломісткість	0,866	0,885	0,881	0,129	0,231

Продовження додатку Б

Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт зносу	0,51	0,52	0,57	0,60	0,59
y	a _i	y*a _i	a _i ²	dj	Рік
-1	0,51	-0,51	0,26	0,079	2019
0	0,52	0,00	0,27	0,268	2020
1	0,57	0,57	0,32	0,788	2021
2	0,59	1,18	0,35	0,899	2023
3	0,60	1,79	0,36	0,924	2022
Σ	2,79	3,03	1,56		
b0=	-20,24				
b=	38,12				
y=	-20,24+38,12ai				
dj=	exp[-exp(-(-20,24+38,12ai))]				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
dКоефіцієнт зносу (амортизації)	0,079	0,268	0,788	0,924	0,899
Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельність діяльності	0,087	0,121	0,203	0,057	0,251
y	a _i	y*a _i	a _i ²	dj	Рік
-1	0,057	-0,06	0,00	0,141	2022
0	0,087	0,00	0,01	0,338	2019
1	0,121	0,12	0,01	0,568	2020
2	0,203	0,41	0,04	0,889	2021
3	0,251	0,75	0,06	0,954	2023
Σ	0,72	1,22	0,13		
b0=	-1,76				
b=	19,19				
y=	-1,76+19,19ai				
dj=	exp[-exp(-(-1,76+19,19ai))]				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
dРентабельність діяльності	0,338	0,568	0,889	0,141	0,954

Розрахунок коефіцієнтів Харрінгтона для фінансового потенціалу

Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,419	3,192	3,281	3,774	1,789
y	a_i	$y \cdot a_i$	a_i^2	d_j	Рік
-1	0,419	-0,42	0,18	0,030	2019
0	1,789	0,00	3,20	0,456	2023
1	3,192	3,19	10,19	0,843	2020
2	3,281	6,56	10,76	0,857	2021
3	3,774	11,32	14,25	0,914	2022
Σ	12,46	20,66	38,57		
$b_0 =$	-1,71				
$b =$	1,09				
$y =$	-1,71+1,09a _i				
$d_j =$	$\exp[-\exp(-(-1,71+1,09a_i))]$				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
dКоефіцієнт поточної ліквідності	0,030	0,843	0,857	0,914	0,456
Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,250	0,763	0,786	1,268	0,909
y	a_i	$y \cdot a_i$	a_i^2	d_j	Рік
-1	0,250	-0,25	0,06	0,034	2019
0	0,763	0,00	0,58	0,659	2020
1	0,786	0,79	0,62	0,684	2021
2	0,909	1,82	0,83	0,794	2023
3	1,268	3,80	1,61	0,948	2022
Σ	3,98	6,16	3,70		
$b_0 =$	-2,24				
$b =$	4,08				
$y =$	-2,24+4,08a _i				
$d_j =$	$\exp[-\exp(-(-2,24+4,08a_i))]$				

Продовження додатку В

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
dКоефіцієнт абсолютної ліквідності	0,034	0,659	0,684	0,948	0,794
Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,416	0,702	0,788	0,729	0,357
y	a_i	$y*a_i$	a_i^2	dj	Рік
-1	0,357	-0,36	0,13	0,149	2023
0	0,702	0,00	0,49	0,592	2020
1	0,729	0,73	0,53	0,623	2022
2	0,788	1,58	0,62	0,683	2021
3	1,416	4,25	2,00	0,964	2019
Σ	3,99	6,19	3,78		
$b_0=$	-1,98				
$b=$	3,74				
$y=$	-1,98+3,74a _i				
$dj=$	exp[-exp(-(-1,98+3,74a _i))]				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
dКоефіцієнт фінансової стійкості	0,964	0,592	0,683	0,623	0,149
Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами	-2,796	-0,380	-0,288	-0,121	-1,219
y	a_i	$y*a_i$	a_i^2	dj	Рік
-1	-2,796	2,80	7,82	0,023	2019
0	-1,219	0,00	1,49	0,600	2023
1	-0,380	-0,38	0,14	0,839	2020
2	-0,288	-0,58	0,08	0,855	2021
3	-0,121	-0,36	0,01	0,881	2022
Σ	-4,80	1,48	9,54		
$b_0=$	2,22				

Продовження додатку В

b=	1,27				
y=	2,22+1,27ai				
dj=	$\exp[-\exp(- (2,22+1,27ai))]$				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
dКоефіцієнт забезпеченості власними ресурсами	0,023	0,839	0,855	0,881	0,600

Розрахунок коефіцієнтів Харрінгтона для маркетингового потенціалу

Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Частка ринку	0,3165	0,322	0,3157	0,289	0,295
y	a _i	y*a _i	a _i ²	dj	Рік
-1	0,289	-0,29	0,0833	0,081	2022
0	0,295	0,00	0,0870	0,269	2023
1	0,3157	0,32	0,0997	0,851	2021
2	0,3165	0,63	0,1002	0,861	2019
3	0,322	0,97	0,1038	0,919	2020
Σ	1,54	1,63	0,4739		
b0=	-30,06				
b=	100,98				
y=	-30,06+100,98ai				
dj=	exp[-exp(-(-30,06+100,98ai))]				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
dЧастка ринку	0,861	0,919	0,851	0,081	0,269
Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Частка витрат на маркетинг і рекламу в загальних витратах	0,030	0,027	0,031	0,015	0,018
y	a _i	y*a _i	a _i ²	dj	Рік
-1	0,015	-0,01	0,0002	0,081	2022
0	0,018	0,00	0,0003	0,265	2023
1	0,027	0,03	0,0007	0,830	2020
2	0,030	0,06	0,0009	0,889	2019
3	0,031	0,09	0,0009	0,913	2021
Σ	0,12	0,16	0,0031		
b0=	-3,97				
b=	206,73				
y=	-3,97+206,73ai				
dj=	exp[-exp(-(-3,97+206,73ai))]				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023

Продовження додатку Г

dЧастка витрат на маркетинг і рекламу в загальних витратах	0,889	0,830	0,913	0,081	0,265
Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Темп зростання збуту продукції	0,19	0,15	0,12	-0,03	0,08
y	a _i	y*a _i	a _i ²	dj	Рік
-1	-0,03	0,03	0,00	0,019	2022
0	0,08	0,00	0,01	0,578	2023
1	0,12	0,12	0,01	0,766	2021
2	0,15	0,30	0,02	0,856	2020
3	0,19	0,57	0,04	0,927	2019
Σ	0,51	1,02	0,08		
b0=	-0,84				
b=	18,03				
y=	-0,84+18,03ai				
dj=	exp[-exp(-(-0,84+18,03ai))]				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
dТемп зростання збуту продукції	0,927	0,856	0,766	0,019	0,578

Розрахунок коефіцієнтів Харрінгтона для управлінського потенціалу

Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Ефективність управління	82158,94	131244,81	302771,77	88781,92	363167,14
y	a _i	y*a _i	a _i ²	d _j	Рік
-1	82158,938	-82158,94	6750091011,13	0,229	2019
0	88781,917	0,00	7882228727,01	0,252	2022
1	131244,81	131244,81	17225200808,16	0,406	2020
2	302771,77	605543,54	91670744243,13	0,850	2021
3	363167,14	1089501,43	131890373651,02	0,915	2023
Σ	968124,58	1744130,84	255418638440,45		
b ₀ =	-1,21				
b=	0,00001				
y=	-1,21+0,00001a _i				
d _j =	exp[-exp(-(-1,21+0,00001a _i))]				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
dЕфективність управління (E _y)	0,229	0,406	0,850	0,252	0,915
Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Економічність праці апарату управління	0,24	0,26	0,31	0,37	0,39
y	a _i	y*a _i	a _i ²	d _j	Рік
-1	0,238	-0,24	0,0564	0,121	2019
0	0,260	0,00	0,0676	0,282	2020
1	0,307	0,31	0,0941	0,647	2021
2	0,372	0,74	0,1387	0,907	2022
3	0,394	1,18	0,1556	0,943	2023
Σ	1,57	2,00	0,5125		
b ₀ =	-6,16				
b=	22,79				
y=	-6,16+22,79a _i				
d _j =	exp[-exp(-(-6,16+22,79a _i))]				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023

Продовження додатку Г

dЕкономічність праці апарату управління	0,121	0,282	0,647	0,907	0,943
Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Зайнятість персоналу в апараті управління	0,0039	0,0045	0,0038	0,0032	0,0034
y	a _i	y*a _i	a _i ²	dj	Рік
-1	0,0032	-0,00319	0,00001	0,115	2022
0	0,0034	0,00000	0,00001	0,356	2023
1	0,0038	0,00384	0,00001	0,732	2021
2	0,0039	0,00785	0,00002	0,783	2019
3	0,0045	0,01364	0,00002	0,962	2020
Σ	0,02	0,02	0,00		
b0=	-10,23				
b=	2965,78				
y=	-10,23+2965,78a _i				
dj=	exp[-exp(-(-10,23+2965,78a _i))]				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
dЗайнятість персоналу в апараті управління	0,783	0,962	0,732	0,115	0,356
Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельність власного капіталу	0,093	0,136	0,248	0,063	0,589
y	a _i	y*a _i	a _i ²	dj	Рік
-1	0,063	-0,06	0,0040	0,343	2022
0	0,093	0,00	0,0087	0,415	2019
1	0,136	0,14	0,0186	0,515	2020
2	0,248	0,50	0,0617	0,727	2021
3	0,589	1,77	0,3475	0,966	2023
Σ	1,13	2,34	0,4404		
b0=	-0,48				
b=	6,54				
y=	-0,48+6,54a _i				

Продовження додатку Г

dj=	exp[-exp(-(-0,48+6,54ai))]				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
dРентабельність власного капіталу	0,415	0,515	0,727	0,343	0,966

Узагальнена бажаність потенціалів та сукупного потенціалу

ПрАТ "ВФ Україна"

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
dФондоозброєність	0,99993	0,9999997	0,9999998	0,999991	0,999998
dМатеріаломісткість	0,866	0,885	0,881	0,129	0,231
dКоефіцієнт зносу (амортизації)	0,079	0,268	0,788	0,924	0,899
dРентабельність діяльності	0,338	0,568	0,889	0,141	0,954
dВиробничий потенціал	0,390	0,606	0,886	0,360	0,667
dКоефіцієнт поточної ліквідності	0,030	0,843	0,857	0,914	0,456
dКоефіцієнт абсолютної ліквідності	0,034	0,659	0,684	0,948	0,794
dКоефіцієнт фінансової стійкості	0,964	0,592	0,683406	0,623	0,149
dКоефіцієнт забезпеченості власними ресурсами	0,02276	0,839	0,855	0,881	0,600
dФінансовий потенціал	0,069	0,725	0,765	0,830	0,424
dЧастка ринку	0,861	0,919	0,851	0,081	0,269
dЧастка витрат на маркетинг і рекламу в загальних витратах	0,889	0,830	0,913	0,081	0,265
dТемп зростання збуту продукції	0,927	0,856	0,766	0,019	0,578
dМаркетинговий потенціал	0,892	0,868	0,841	0,050	0,345
dЕфективність управління	0,229	0,406	0,850	0,252	0,915
dЕкономічність праці апарату управління	0,121	0,282	0,647	0,907	0,943
dЗайнятість персоналу в апараті управління	0,783	0,962	0,732	0,115	0,356

Продовження додатку Д

dРентабельність власного капіталу	0,415	0,515	0,727	0,343	0,966
dУправлінський потенціал	0,308	0,488	0,736	0,308	0,738
dПотенціал підприємства	0,293	0,657	0,805	0,260	0,518

Розрахунок коефіцієнтів Харрінгтона для фінансового потенціалу з
урахуванням рекомендацій

Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,419	3,192	3,281	3,774	2,561
y	a_i	$y \cdot a_i$	a_i^2	d_j	P_{ik}
-1	0,419	-0,42	0,18	0,019	2019
0	2,561	0,00	6,56	0,669	2023
1	3,192	3,19	10,19	0,815	2020
2	3,281	6,56	10,76	0,830	2021
3	3,774	11,32	14,25	0,896	2022
Σ	13,23	20,66	41,93		
	$b_0 = -1,83$				
	$b = 1,07$				
	$y = -1,83 + 1,07a_i$				
	$d_j = \exp[-\exp(-(-1,83 + 1,07a_i))]$				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
d Коефіцієнт поточної ліквідності	0,019	0,815	0,830	0,896	0,669
Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,250	0,763	0,786	1,268	1,071
y	a_i	$y \cdot a_i$	a_i^2	d_j	P_{ik}
-1	0,250	-0,25	0,06	0,027	2019
0	0,763	0,00	0,58	0,622	2020
1	0,786	0,79	0,62	0,648	2021
2	1,071	2,14	1,15	0,869	2023
3	1,268	3,80	1,61	0,937	2022
Σ	4,14	6,48	4,02		
	$b_0 = -2,27$				
	$b = 3,95$				
	$y = -2,27 + 3,95a_i$				
	$d_j = \exp[-\exp(-(-2,27 + 3,95a_i))]$				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
d Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,027	0,622	0,648	0,937	0,869
Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,416	0,702	0,788	0,729	0,523
y	a_i	$y \cdot a_i$	a_i^2	d_j	P_{ik}
-1	0,523	-0,52	0,27	0,281	2023
0	0,702	0,00	0,49	0,539	2020
1	0,729	0,73	0,53	0,575	2022
2	0,788	1,58	0,62	0,646	2021
3	1,416	4,25	2,00	0,966	2019
Σ	4,16	6,03	3,92		
	$b_0 = -2,34$				
	$b = 4,02$				
	$y = -2,34 + 4,02a_i$				
	$d_j = \exp[-\exp(-(-2,34 + 4,02a_i))]$				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
d Коефіцієнт фінансової стійкості	0,966	0,539	0,646	0,575	0,281
Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами	-2,796	-0,380	-0,288	-0,121	-0,595
y	a_i	$y \cdot a_i$	a_i^2	d_j	P_{ik}
-1	-2,796	2,80	7,82	0,030	2019
0	-0,595	0,00	0,35	0,756	2023
1	-0,380	-0,38	0,14	0,804	2020
2	-0,288	-0,58	0,08	0,822	2021
3	-0,121	-0,36	0,01	0,851	2022
Σ	-4,18	1,48	8,41		
	$b_0 = 1,96$				
	$b = 1,15$				
	$y = 1,96 + 1,15a_i$				
	$d_j = \exp[-\exp(-(-1,96 + 1,15a_i))]$				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
d Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами	0,030	0,804	0,822	0,851	0,756

Розрахунок коефіцієнтів Харрінгтона для маркетингового потенціалу з
урахуванням рекомендацій

Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Частка ринку	0,3165	0,322	0,3157	0,292	0,315
y	a_i	$y \cdot a_i$	a_i^2	d_j	Рік
-1	0,292	-0,29	0,0850	0,026	2022
0	0,315	0,00	0,0993	0,764	2023
1	0,3157	0,32	0,0997	0,779	2021
2	0,3165	0,63	0,1002	0,796	2019
3	0,322	0,97	0,1038	0,885	2020
Σ	1,56	1,62	0,4879		
$b_0 =$	-33,76				
$b =$	111,33				
$y =$	-33,76+111,33ai				
$d_j =$	$\exp[-\exp(-(-33,76+111,33ai))]$				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
dЧастка ринку	0,796	0,885	0,779	0,026	0,764
Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Частка витрат на маркетинг і рекламу в загальних витратах	0,030	0,027	0,031	0,015	0,018
y	a_i	$y \cdot a_i$	a_i^2	d_j	Рік
-1	0,015	-0,01	0,0002	0,081	2022
0	0,018	0,00	0,0003	0,265	2023
1	0,027	0,03	0,0007	0,830	2020
2	0,030	0,06	0,0009	0,889	2019
3	0,031	0,09	0,0009	0,913	2021
Σ	0,12	0,16	0,0031		
$b_0 =$	-3,97				
$b =$	206,73				
$y =$	-3,97+206,73ai				
$d_j =$	$\exp[-\exp(-(-3,97+206,73ai))]$				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
dЧастка витрат на маркетинг і рекламу в загальних витратах	0,889	0,830	0,913	0,081	0,265
Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023
Темп зростання збуту продукції	0,19	0,15	0,12	-0,02	0,14
y	a_i	$y \cdot a_i$	a_i^2	d_j	Рік
-1	-0,02	0,02	0,00	0,018	2022
0	0,12	0,00	0,01	0,706	2021
1	0,14	0,14	0,02	0,782	2023
2	0,15	0,30	0,02	0,817	2020
3	0,19	0,57	0,04	0,905	2019
Σ	0,58	1,03	0,09		
$b_0 =$	-1,06				
$b =$	17,71				
$y =$	-1,06+17,71ai				
$d_j =$	$\exp[-\exp(-(-1,06+17,71ai))]$				
Показники	2019	2020	2021	2022	2023
dТемп зростання збуту продукції	0,905	0,817	0,706	0,018	0,782

Узагальнена бажаність потенціалів та сукупного потенціалу

ПрАТ "ВФ Україна" з урахуванням рекомендацій

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
dФондоозброєність	0,9999309	0,9999997	0,9999998	0,9999913	0,9999975
dМатеріаломісткість	0,866	0,885	0,881	0,129	0,231
dКоефіцієнт зносу (амортизації)	0,079	0,268	0,788	0,924	0,899
dРентабельність діяльності	0,338	0,568	0,889	0,141	0,954
$d_{\text{Виробнич. потен.}} = \sqrt[4]{Y_1 \cdot Y_2 \cdot Y_4 \cdot Y_5 \cdot Y_6 \cdot MC \cdot K_{\text{ен}} \cdot K_{\text{р.ч}}}$	0,390	0,606	0,886	0,360	0,667
dКоефіцієнт поточної ліквідності	0,019	0,815	0,830	0,896	0,669
dКоефіцієнт абсолютної ліквідності	0,027	0,622	0,648	0,937	0,869
dКоефіцієнт фінансової стійкості	0,966	0,539	0,645564	0,575	0,281
dКоефіцієнт забезпеченості власними ресурсами	0,02997	0,804	0,822	0,851	0,756
$d_{\text{Фінансовий потенціал}} = \sqrt[4]{\hat{E}_{\text{дв}} \cdot \hat{E}_{\text{сдд}} \cdot \hat{E}_{\text{дв}} \cdot \hat{E}_{\text{ев}}}$	0,062	0,685	0,731	0,801	0,593
dЧастка ринку	0,796	0,885	0,779	0,026	0,764
dЧастка витрат на маркетинг і рекламу в загальних витратах	0,889	0,830	0,913	0,081	0,265
dТемп зростання збуту продукції	0,905	0,817	0,706	0,018	0,782
$d_{\text{Маркетинговий потенціал}} = \sqrt[3]{Y_p \cdot Y_{\text{ас}} \cdot E_p}$	0,862	0,844	0,795	0,034	0,541
dЕфективність управління	0,229	0,406	0,850	0,252	0,915
dЕкономічність праці апарату управління	0,121	0,282	0,647	0,907	0,943
dЗайнятість персоналу в апараті управління	0,783	0,962	0,732	0,115	0,356
dРентабельність власного капіталу	0,415	0,515	0,727	0,343	0,966
$d_{\text{Управлінський потенціал}} = \sqrt[4]{E_y \cdot K_s \cdot K_c \cdot E_{\text{ав}}}$	0,308	0,488	0,736	0,308	0,738
dПотенціал підприємства	0,283	0,643	0,785	0,234	0,630