МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»

Кафедра девелопменту та просторового планування
(повна назва кафедри)

Допустити до захисту
Завідувач кафедри_____
(підпис)
_____
(прізвище та ініціали)
“___” _____ 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Управління стійкістю та безперервністю діяльності підприємства в умовах кризових викликів (на прикладі ПрАТ «Київстар»)
(українською)
Managing the sustainability and continuity of an enterprise's operations in times of crisis (using the example of Kyivstar PJSC)
(англійською)

Виконав: студентка 4 курсу, групи МО-23-1Л
спеціальності
073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)
Готра Віра Романівна
(прізвище та ініціали українською)

Gotra Vira
(прізвище та ім’я англійською)
Керівник к.е.н., Л.В. Іванець
(прізвище та ініціали)
Рецензент_____Шегинська Н.З.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026

Відокремлений структурний підрозділ
«Інститут інноваційної освіти КНУБА»

Кафедра девелопменту та просторового планування

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри_____
(підпис)

_____
(прізвище та ініціали)

"____" _____20___року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Готри Віри Романівни

1. Тема : Управління стійкістю та безперервністю діяльності підприємства в умовах кризових викликів (на прикладі ПрАТ «Київстар»)

керівник роботи к.е.н., Іванець Людмила Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.03.2026р. №04-04/83.

2. Строк подання студентом роботи 05.06.2026р.

3. Вихідні дані до роботи _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити: Теоретичні засади управління стійкістю та безперервністю діяльності підприємства; Сутність, економічний зміст та види стійкості підприємства в умовах кризових викликів; Концепція безперервності бізнесу та її роль у системі антикризового управління; Методичні підходи до оцінки рівня стійкості та забезпечення безперервності діяльності підприємства; Аналіз системи управління стійкістю та безперервністю діяльності Прат «Київстар»; Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Київстар»; 2Оцінка фінансово-економічної стійкості та ризиків діяльності підприємства в умовах криз; Аналіз системи управління ризиками та забезпечення безперервності бізнес-процесів у ПрАТ «Київстар»; Напрями удосконалення управління стійкістю та безперервністю діяльності Прат «Київстар»; Розробка стратегічних і тактичних заходів підвищення стійкості підприємства в умовах кризових викликів; Удосконалення системи управління безперервністю діяльності та цифрової безпеки підприємства; Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) : Трактування поняття стійкості підприємства в економічній науці; Класифікація

кризових викликів підприємства в сучасних умовах; Фінансові виклики підприємств; Виробничо-технологічні виклики підприємств; Логістичні виклики підприємств; Кількість абонентів (мобільні SIM-картки); Динаміка кількості абонентів за період 2020-2025**.**

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	**ВСТУП**	**01.04.26-05.04.26**	
2	**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТА БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**	**06.04.26-19.04.26**	
3	1.1. Сутність, економічний зміст та види стійкості підприємства в умовах кризових викликів	**06.04 – 09.04.26**	
4	1.2. Концепція безперервності бізнесу та її роль у системі антикризового управління	**10.04 -15.04.26**	
5	1.3. Методичні підходи до оцінки рівня стійкості та забезпечення безперервності діяльності підприємства.	**16.04 -19.04.26**	
6	**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТА БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР»**	**20.04.26-04.05.26**	
7	2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Київстар»	**20.04 -23.04.26**	
8	2.2. Оцінка фінансово-економічної стійкості та ризиків діяльності підприємства в умовах криз	**24.04 -30.04.26**	
9	2.3. Аналіз системи управління ризиками та забезпечення безперервності бізнес-процесів у ПрАТ «Київстар»	**01.05 -04.05.26**	
10	**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТА БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР»**	**05.05.26-19.05.26**	
11	3.1. Розробка стратегічних і тактичних заходів підвищення стійкості підприємства в умовах кризових викликів	**05.05 -09.05.26**	

12	3.2. Удосконалення системи управління безперервністю діяльності та цифрової безпеки підприємства	**10.05 -14.05.26**	
13	3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів	**15.05 -19.05.26**	
14	**ВИСНОВКИ**	**20.05.26-24.05.26**	
15	**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**	**25.05.26-30.05.26**	
16	**ФОРМУВАННЯ ДОДАТКІВ**	**01.06.26-05.06.26**	

Студент _____ Готра В.Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи_____ Іванець Л.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи

від «___» _____2026 року

Склад комісії:

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

_____
(посада, звання, підпис)

АНОТАЦІЯ

Об’єктом дослідження є процес управління стійкістю та безперервністю діяльності підприємства в умовах кризового середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та реалізації системи управління стійкістю та безперервністю діяльності ПрАТ «Київстар».

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління стійкістю та безперервністю діяльності підприємства в умовах кризових викликів на прикладі ПрАТ «Київстар».

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити економічну сутність та види стійкості підприємства в умовах криз;
- дослідити теоретичні засади управління безперервністю діяльності та їх місце в системі антикризового управління;
- узагальнити методичні підходи до оцінки рівня стійкості підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ «Київстар»;
- здійснити оцінку фінансово-економічної стійкості та визначити ключові ризики діяльності підприємства;
- проаналізувати діючу систему управління безперервністю бізнес-процесів;
- розробити напрями підвищення стійкості та удосконалення системи забезпечення безперервності діяльності;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення рівня стійкості та забезпечення безперервності діяльності підприємства в умовах кризових викликів, що сприятиме зміцненню його конкурентних позицій та довгостроковому розвитку.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2026 рік

Рік захисту роботи 2026 рік

Ключові слова: підприємство, управління підприємством, управління стійкістю, кризові виклики.

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить три розділи, загальний обсяг - 75 сторінок, список літератури з 49 найменувань, 2 додатки.

ЗМІСТ

ВСТУП……..9

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТА БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……12

1.1. Сутність, економічний зміст та види стійкості підприємства в умовах кризових викликів…….12

1.2. Концепція безперервності бізнесу та її роль у системі антикризового управління……..27

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня стійкості та забезпечення безперервності діяльності підприємства……..…30

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТА БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР»……...…35

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Київстар»…35

2.2. Оцінка фінансово-економічної стійкості та ризиків діяльності підприємства в умовах криз……41

2.3. Аналіз системи управління ризиками та забезпечення безперервності бізнес-процесів у ПрАТ «Київстар»……48

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТА БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР»……52

3.1. Розробка стратегічних і тактичних заходів підвищення стійкості підприємства в умовах кризових викликів……52

3.2. Удосконалення системи управління безперервністю діяльності та цифрової безпеки підприємства……..60

3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів……63

ВИСНОВКИ……66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……69
ДОДАТКИ……73

ВСТУП

В умовах сучасних трансформаційних процесів, воєнних дій, економічної нестабільності, кібератак, інфраструктурних обмежень та глобальних ризиків проблема забезпечення стійкості та безперервності діяльності підприємств набуває особливої актуальності. Для підприємств стратегічно важливих галузей, зокрема телекомунікаційної сфери, питання стабільного функціонування є не лише економічним, а й суспільно значущим чинником. Безперебійна робота операторів зв'язку забезпечує функціонування державних інституцій, бізнесу, фінансової системи та життєдіяльності населення. У кризових умовах саме стійкість підприємства визначає його здатність адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів, мінімізувати втрати та зберігати конкурентні позиції.

Особливої ваги ці питання набувають для провідного українського оператора електронних комунікацій – Київстар, діяльність якого пов'язана з обслуговуванням мільйонів абонентів, підтримкою цифрової інфраструктури та реалізацією стратегічних проєктів цифровізації. В умовах кризових викликів підприємство стикається з ризиками фізичного пошкодження інфраструктури, кіберагресії, енергетичних обмежень, фінансової нестабільності та змін регуляторного середовища. Це зумовлює необхідність формування комплексної системи управління стійкістю та безперервністю діяльності, яка поєднує інструменти антикризового управління, ризик-менеджменту, стратегічного планування та цифрової безпеки.

Ступінь наукової розробленості проблеми є достатньо вагомим. Питання економічної стійкості підприємства, антикризового управління, управління ризиками та безперервності бізнесу досліджувалися як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. У працях учених розкрито сутність фінансової стійкості, механізми антикризового регулювання, концепцію Business Continuity Management, методичні підходи до оцінки ризиків та формування систем внутрішнього контролю. Водночас специфіка функціонування

телекомунікаційних підприємств в умовах воєнного стану та цифрових загроз потребує подальшого наукового обґрунтування та прикладних досліджень, що підтверджує доцільність обраної теми.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління стійкістю та безперервністю діяльності підприємства в умовах кризових викликів на прикладі ПрАТ «Київстар».

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити економічну сутність та види стійкості підприємства в умовах криз;
- дослідити теоретичні засади управління безперервністю діяльності та їх місце в системі антикризового управління;
- узагальнити методичні підходи до оцінки рівня стійкості підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ «Київстар»;
- здійснити оцінку фінансово-економічної стійкості та визначити ключові ризики діяльності підприємства;
- проаналізувати діючу систему управління безперервністю бізнес-процесів;
- розробити напрями підвищення стійкості та удосконалення системи забезпечення безперервності діяльності;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління стійкістю та безперервністю діяльності підприємства в умовах кризового середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та реалізації системи управління стійкістю та безперервністю діяльності ПрАТ «Київстар».

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних підходів до визначення стійкості підприємства; системний підхід - для дослідження управління безперервністю як цілісної системи; економічний та фінансовий аналіз - для оцінки показників діяльності підприємства; методи порівняння та групування - для виявлення тенденцій та

факторів впливу; графічні та табличні методи - для наочного представлення результатів; метод економічного обґрунтування - для визначення ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення рівня стійкості та забезпечення безперервності діяльності підприємства в умовах кризових викликів, що сприятиме зміцненню його конкурентних позицій та довгостроковому розвитку.

Атестаційна бакалаврська робота містить три розділи, загальний обсяг - 75 сторінок, список літератури з 49 найменувань, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТА БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, економічний зміст та види стійкості підприємства в умовах кризових викликів

Розвиток сучасного підприємства відбувається в умовах постійної турбулентності економічного середовища, що характеризується зростанням невизначеності, посиленням конкуренції, глобалізаційними трансформаціями, цифровізацією бізнес-процесів, військово-політичними ризиками, енергетичними кризами та фінансовими потрясіннями. За таких умов особливого значення набуває проблема забезпечення стійкості підприємства як базової передумови його довгострокового функціонування, збереження конкурентоспроможності та економічної безпеки. Категорія стійкості дедалі більше розглядається не лише як характеристика фінансового стану, а як комплексна інтегрована властивість соціально-економічної системи, здатної зберігати рівновагу, адаптуватися до змін і відновлюватися після негативних впливів [1].

У науковій літературі поняття стійкості підприємства трактується по-різному залежно від дослідницького підходу. Традиційно стійкість асоціювалася з фінансовою рівновагою, платоспроможністю та достатністю власного капіталу [2]. Проте сучасні умови господарювання вимагають розширеного розуміння цієї категорії, що охоплює виробничу, інвестиційну, інноваційну, кадрову, інформаційну та організаційну складові [3]. Таким чином, економічний зміст стійкості підприємства полягає у його здатності забезпечувати безперервність операційної діяльності, виконання зобов’язань, збереження ринкових позицій та досягнення стратегічних цілей навіть за умов кризових викликів.

Табл.1.1

Трактування поняття стійкості підприємства в економічній науці

Джерело: укладено автором за [3,4,5,13]

№	Автор / Науковий підхід	Визначення поняття	Ключові акценти	Обмеження підходу
1	**Класичний економічний підхід**	Стійкість підприємства – це здатність зберігати рівновагу фінансово-економічної системи в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх факторів	Фінансова рівновага, стабільність, платоспроможність	Недостатня увага до стратегічних і нефінансових аспектів
2	**Фінансовий підхід**	Стійкість розглядається як здатність підприємства підтримувати ліквідність, платоспроможність і достатній рівень власного капіталу	Ліквідність, фінансова незалежність, структура капіталу	Звуження поняття лише до фінансових показників
3	**Системний підхід**	Стійкість – це комплексна характеристика здатності підприємства функціонувати та розвиватися як цілісна система в умовах невизначеності	Баланс елементів системи, адаптивність, взаємозв’язки	Складність кількісного вимірювання
4	**Антикризовий підхід**	Стійкість визначається як спроможність підприємства протидіяти кризовим явищам та відновлювати діяльність після негативних впливів	Ризик-менеджмент, кризостійкість, швидкість відновлення	Орієнтація переважно на надзвичайні ситуації
5	**Стратегічний підхід**	Стійкість – це здатність підприємства забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність та стратегічний розвиток	Інноваційність, конкурентні переваги, довгострокове планування	Менша увага до короткострокової стабільності
6	**Ресурсний підхід**	Стійкість трактується як ефективне використання та відтворення ресурсного потенціалу підприємства	Людський, фінансовий, матеріальний та інформаційний ресурси	Не завжди враховує вплив зовнішнього середовища
7	**Інституційний підхід**	Стійкість визначається як здатність підприємства функціонувати в межах змінного нормативно-правового та ринкового середовища	Гнучкість, відповідність регуляторним вимогам, соціальна відповідальність	Складність оцінки неформальних інститутів

Таблиця 1.1. відображає систематизацію наукових підходів до визначення сутності поняття «стійкість підприємства» та демонструє багатовимірність цього економічного явища. Аналіз наведених підходів дозволяє зробити висновок, що у вітчизняній та зарубіжній науковій думці відсутнє єдине універсальне трактування, оскільки зміст категорії змінюється залежно від дослідницького фокусу, рівня аналізу та умов функціонування підприємства.

Класичний економічний підхід розглядає стійкість як стан рівноваги підприємства, за якого забезпечується узгодженість між доходами і витратами, активами і зобов'язаннями, ресурсами і результатами діяльності. Основна увага приділяється підтриманню стабільності господарської системи в умовах впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Такий підхід формує базове розуміння стійкості як здатності підприємства функціонувати без критичних відхилень від запланованих параметрів. Водночас він обмежений переважно макроекономічною логікою рівноваги та не повною мірою враховує динамічний характер сучасного бізнес-середовища.

Фінансовий підхід конкретизує поняття через систему кількісних показників: ліквідність, платоспроможність, фінансову незалежність, рентабельність, структуру капіталу. У межах цього підходу стійкість ототожнюється зі здатністю підприємства своєчасно виконувати зобов'язання та підтримувати оптимальне співвідношення власних і позикових коштів. Його перевагою є можливість об'єктивної оцінки на основі фінансової звітності. Проте звуження поняття лише до фінансових параметрів не дозволяє врахувати організаційні, технологічні та стратегічні аспекти стійкості.

Системний підхід розглядає підприємство як відкриту соціально-економічну систему, що функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем. Стійкість у цьому випадку визначається як здатність системи зберігати цілісність, структуру та ключові функції за умов дестабілізуючих впливів. Особливу увагу приділено взаємозв'язкам між підсистемами, гнучкості управління та адаптаційним механізмам. Такий підхід є більш комплексним, проте його

практична реалізація ускладнюється через складність формалізації та кількісного вимірювання багатьох параметрів.

Антикризовий підхід акцентує увагу на здатності підприємства протидіяти кризовим явищам, мінімізувати негативні наслідки та відновлювати діяльність після потрясінь. У межах цього підходу стійкість тісно пов’язана з ефективністю системи ризик-менеджменту, плануванням безперервності бізнесу та швидкістю реагування на надзвичайні ситуації. Його актуальність значно зросла в умовах воєнних дій, економічної нестабільності та кіберзагроз. Разом із тим орієнтація переважно на кризові сценарії може звужувати розуміння стійкості як інструмента довгострокового розвитку.

Стратегічний підхід трактує стійкість як здатність підприємства забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність та стабільне зростання. У цьому контексті важливими є інноваційність, стратегічне планування, диверсифікація діяльності, формування конкурентних переваг. Стійкість виступає не лише як стан стабільності, а як динамічний процес розвитку та трансформації. Недоліком може бути менша увага до короткострокових фінансових обмежень та операційних ризиків.

Ресурсний підхід зосереджується на здатності підприємства ефективно використовувати, відтворювати та нарощувати свій ресурсний потенціал – фінансовий, виробничий, кадровий, інформаційний. Стійкість у цьому випадку визначається як результат раціонального управління ресурсами та забезпечення їхньої збалансованості. Перевагою підходу є можливість оцінки внутрішніх резервів розвитку, однак він не завжди повною мірою враховує вплив зовнішніх інституційних та ринкових факторів.

Інституційний підхід доповнює попередні, акцентуючи увагу на здатності підприємства функціонувати в умовах змінного нормативно-правового поля, ринкових правил і соціальних очікувань. Стійкість у цьому контексті пов’язується з гнучкістю управління, дотриманням регуляторних вимог, рівнем корпоративної соціальної відповідальності та репутаційною надійністю.

Складність полягає у вимірюванні впливу неформальних інститутів та якісних характеристик взаємодії із зовнішнім середовищем.

Таким чином, детальний аналіз представлених підходів свідчить, що стійкість підприємства є інтегрованою категорією, яка поєднує фінансову стабільність, організаційну надійність, адаптивність до змін, здатність до інновацій та ефективне управління ризиками. У сучасних умовах кризових викликів доцільно застосовувати комплексний підхід до її оцінювання та забезпечення, що дозволяє поєднати короткострокову стабільність із довгостроковим стратегічним розвитком підприємства.

Кризові виклики слід розглядати як сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що можуть призвести до порушення рівноваги підприємства, зниження ефективності його функціонування або виникнення загрози банкрутства. До зовнішніх факторів належать макроекономічна нестабільність, інфляційні процеси, валютні коливання, зміни податкового законодавства, військові дії, пандемії, розрив логістичних ланцюгів, кібератаки та технологічні збої [4]. Внутрішні чинники включають неефективне управління, помилки стратегічного планування, низький рівень диверсифікації, надмірну кредитну залежність, зношеність основних засобів, кадрові проблеми та дефіцит інновацій [5].

Табл. 1.2

Класифікація кризових викликів підприємства в сучасних умовах

Джерело: [6,14,15]

№	Група кризових викликів	Сутність прояву	Основні ризики для підприємства	Можливі наслідки
1	Макроекономічні	Інфляція, валютні коливання, спад ВВП, зниження купівельної спроможності	Зростання витрат, падіння доходів, нестабільність грошових потоків	Зниження прибутковості, дефіцит оборотних коштів
2	Фінансові	Дефіцит ліквідності, ускладнення доступу до кредитних	Неплатоспроможність, перевищення боргового навантаження	Втрата фінансової стійкості, загроза банкрутства

№	Група кризових викликів	Сутність прояву	Основні ризики для підприємства	Можливі наслідки
		ресурсів, зростання відсоткових ставок		
3	Виробничо-технологічні	Зношеність обладнання, перебої постачання, технологічна залежність	Зниження продуктивності, простої, збільшення собівартості	Погіршення конкурентоспроможності
4	Логістичні	Порушення ланцюгів постачання, транспортні обмеження	Затримки поставок, дефіцит сировини	Невиконання контрактів, штрафні санкції
5	Кадрові	Дефіцит кваліфікованих кадрів, міграція персоналу, зниження мотивації	Падіння продуктивності праці, зростання витрат на підбір і навчання	Ослаблення організаційного потенціалу
6	Кібернетичні та інформаційні	Кібератаки, витік даних, збої IT-систем	Втрата інформації, порушення операційної діяльності	Репутаційні втрати, фінансові збитки
7	Інституційно-правові	Зміни законодавства, регуляторні обмеження, податковий тиск	Необхідність адаптації бізнес-моделі, додаткові витрати	Зниження гнучкості управління
8	Соціально-політичні	Воєнні дії, політична нестабільність, соціальна напруга	Руйнування інфраструктури, скорочення ринку збуту	Часткова або повна зупинка діяльності
9	Репутаційні	Негативна публічна інформація, втрата довіри клієнтів	Відтік споживачів, зменшення частки ринку	Довгострокове зниження доходів
10	Екологічні	Техногенні аварії, природні катастрофи, кліматичні зміни	Пошкодження активів, додаткові витрати на відновлення	Фінансові втрати, юридична відповідальність

Таблиця 1.2 систематизує основні кризові виклики, з якими може стикатися підприємство в умовах нестабільного середовища, та відображає їхній багатовимірний і взаємопов’язаний характер. Аналіз наведених груп дозволяє

зробити висновок, що сучасні кризи мають не локальний, а системний вплив, охоплюючи фінансову, виробничу, організаційну та стратегічну підсистеми підприємства.

Макроекономічні виклики формують зовнішній фон функціонування підприємства. Інфляційні процеси, валютні коливання, спад ділової активності безпосередньо впливають на витрати, доходи та інвестиційні можливості. Особливо небезпечним є поєднання високої інфляції з падінням попиту, що призводить до стискання маржі та погіршення фінансових результатів. У таких умовах підприємство має оперативно переглядати цінову політику, оптимізувати витрати та диверсифікувати джерела доходів.

Фінансові виклики (рис.1.1) є похідними від макроекономічних процесів, але проявляються на рівні внутрішньої фінансової системи підприємства. Дефіцит ліквідності, ускладнення доступу до кредитних ресурсів та зростання вартості капіталу підвищують ризик неплатоспроможності. Накопичення боргового навантаження зменшує фінансову гнучкість і обмежує можливості інвестування в розвиток. Тому система управління повинна включати механізми фінансового планування, контролю грошових потоків та формування резервів.



Рис.1.1 Фінансові виклики підприємств

Джерело : укладено автором за [12,18]

Виробничо-технологічні виклики (рис.1.2; 1.3) стосуються матеріально-технічної бази підприємства та його технологічної незалежності. Зношеність обладнання, перебої з постачанням комплектуючих або залежність від окремих постачальників можуть спричинити зупинку виробничого процесу. Це особливо критично для підприємств, діяльність яких пов’язана з безперервним наданням послуг або виробництвом продукції стратегічного значення. Зниження продуктивності та зростання собівартості безпосередньо впливають на конкурентоспроможність.



Рис.1.2 Виробничо-технологічні виклики підприємств

Джерело : укладено автором за [12,18]



Рис.1.3 Технологічні виклики підприємств

Джерело : укладено автором за [12,18]

Логістичні виклики (рис.1.3) тісно пов’язані з виробничими, однак мають окремий характер прояву. Порушення ланцюгів постачання, транспортні обмеження або закриття ринків збуту можуть призвести до невиконання контрактних зобов’язань. У глобалізованій економіці підприємства часто інтегровані в міжнародні ланцюги вартості, тому навіть локальні конфлікти чи обмеження можуть мати значний вплив на операційну діяльність.

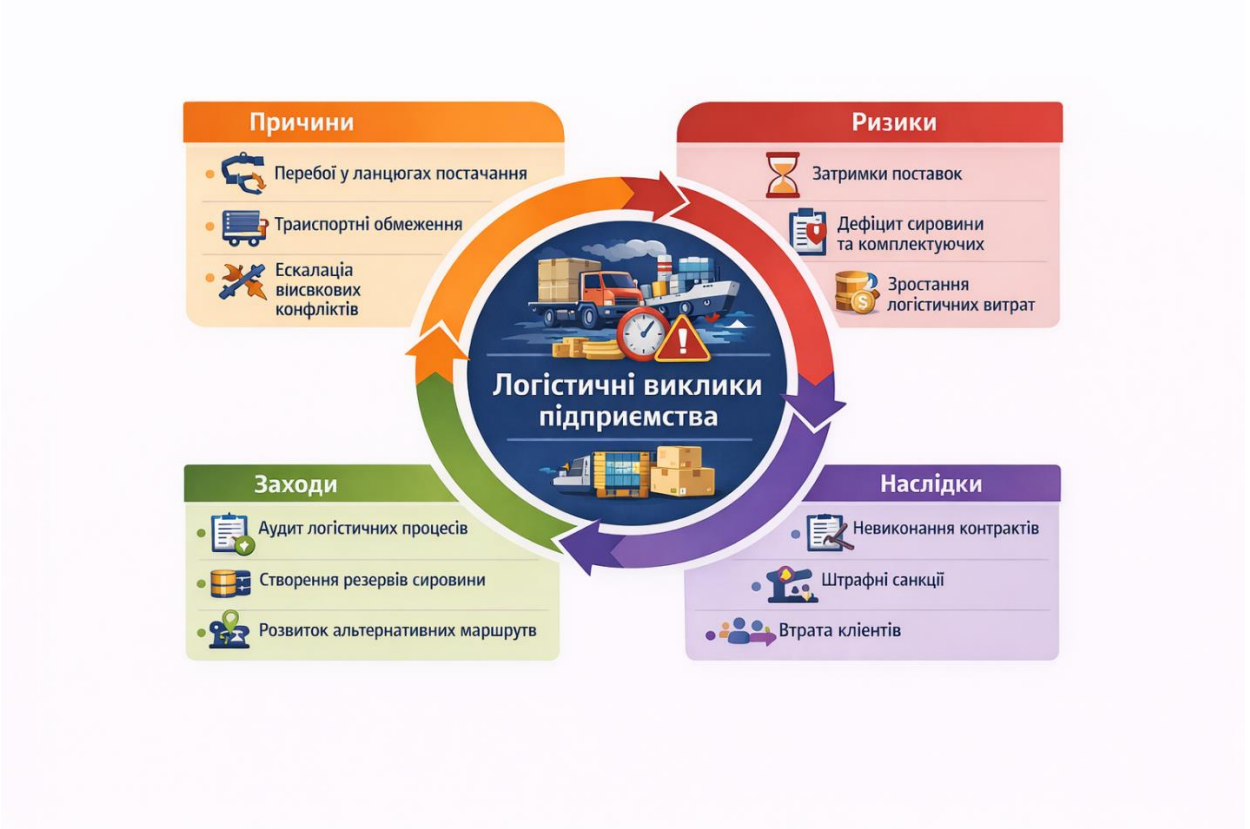


Рис.1.4 Логістичні виклики підприємств

Джерело : укладено автором за [14,19]

Кадрові виклики (рис.1.5) відображають соціальний аспект функціонування підприємства. Дефіцит кваліфікованих працівників, міграційні процеси, професійне вигорання та зниження мотивації негативно впливають на продуктивність праці та якість управління. Людський капітал є стратегічним ресурсом, тому збереження та розвиток персоналу є важливою складовою забезпечення стійкості.

Кібернетичні та інформаційні виклики в сучасних умовах набувають особливої актуальності. Зростання рівня цифровізації підвищує залежність підприємств від інформаційних систем, а відповідно – і вразливість до кібератак, витоку даних чи технічних збоїв. Порушення роботи IT-інфраструктури може спричинити не лише прямі фінансові втрати, а й суттєві репутаційні ризики. Тому управління кібербезпекою стає невід’ємною частиною системи забезпечення безперервності діяльності.

Інституційно-правові виклики пов’язані зі змінами регуляторного середовища, податкового законодавства, вимог до звітності чи стандартів діяльності. Підприємство змушене адаптувати бізнес-процеси до нових норм, що може потребувати додаткових ресурсів. Нездатність своєчасно реагувати на такі зміни створює ризик штрафів, обмеження діяльності або втрати ліцензій.

Соціально-політичні виклики є одними з найскладніших, оскільки вони можуть призводити до фізичного руйнування активів, скорочення ринку збуту або повної зупинки діяльності. Воєнні дії, політична нестабільність чи соціальні конфлікти формують високий рівень невизначеності та потребують розроблення сценарних планів реагування.

Репутаційні виклики пов’язані з довірою стейкхолдерів. Негативна інформація в медіа, порушення зобов’язань або низька якість продукції можуть призвести до відтоку клієнтів і партнерів. Відновлення репутації часто потребує значних часових і фінансових ресурсів, що робить превентивні заходи особливо важливими.

Екологічні виклики включають природні катастрофи, техногенні аварії та вплив кліматичних змін. Вони можуть спричиняти пошкодження активів, необхідність додаткових інвестицій у відновлення та посилення екологічних стандартів. Підприємства повинні враховувати екологічні ризики при стратегічному плануванні та страхуванні активів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що кризові виклики мають міжсистемний характер і здатні взаємно підсилювати один одного. Наприклад, соціально-політична нестабільність може викликати логістичні збої, які, своєю чергою, призводять до фінансових труднощів і репутаційних втрат. Тому ефективне управління стійкістю підприємства передбачає інтегрований підхід, що поєднує ризик-менеджмент, стратегічне планування, фінансовий контроль та механізми забезпечення безперервності діяльності.

Економічний зміст стійкості підприємства проявляється через категорії рівноваги, стабільності, адаптивності та резильєнтності. Рівновага означає відповідність між ресурсами та потребами підприємства, між доходами і

витратами, між обсягами виробництва і попитом [6]. Стабільність передбачає збереження ключових параметрів діяльності у визначених межах допустимих відхилень. Адаптивність характеризує здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни середовища шляхом трансформації внутрішніх процесів. Резильєнтність відображає спроможність системи відновлюватися після шокових впливів та виходити на новий рівень розвитку [7].

У структурному вимірі стійкість підприємства є багатокомпонентною категорією. Найбільш поширеним є виділення фінансової стійкості як базового елементу економічної стабільності. Фінансова стійкість визначається як здатність підприємства формувати та ефективно використовувати фінансові ресурси, підтримувати оптимальну структуру капіталу, забезпечувати ліквідність і платоспроможність [8]. Показниками фінансової стійкості виступають коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, рівень маневреності власного капіталу, коефіцієнти ліквідності та рентабельності [9].

В умовах кризових викликів фінансова стійкість набуває динамічного характеру. Підприємство повинно не лише зберігати баланс між власними і позиковими ресурсами, а й мати достатній запас фінансової міцності для покриття непередбачених витрат та втрат доходів. Важливою складовою є формування резервів, диверсифікація джерел фінансування та управління грошовими потоками [10].

Окрім фінансової, значну роль відіграє виробнича стійкість, що характеризує здатність підприємства забезпечувати безперервність технологічного процесу, раціональне використання виробничих потужностей, стабільність постачання ресурсів та якість продукції [11]. У кризових умовах виробнича стійкість залежить від гнучкості виробничої системи, рівня автоматизації, наявності альтернативних постачальників і логістичних маршрутів.

Інноваційна стійкість відображає спроможність підприємства генерувати та впроваджувати нові технології, продукти та управлінські рішення, що дозволяють адаптуватися до змін середовища [12]. Вона передбачає наявність

інноваційного потенціалу, інвестицій у дослідження і розробки, кадрову компетентність та організаційну культуру, орієнтовану на розвиток.

Кадрова стійкість характеризує стабільність трудового колективу, рівень кваліфікації персоналу, мотиваційні механізми та соціальну захищеність працівників [13]. У кризових умовах важливими є збереження ключових спеціалістів, формування кадрового резерву та підтримання корпоративної культури.

Інформаційна та кібернетична стійкість набуває особливого значення в умовах цифровізації економіки. Вона визначається рівнем захищеності інформаційних систем, здатністю протистояти кібератакам, забезпечувати цілісність та конфіденційність даних [14]. Порушення інформаційної безпеки може призвести до значних фінансових і репутаційних втрат.

Організаційна стійкість пов’язана зі здатністю управлінської системи ефективно координувати діяльність структурних підрозділів, забезпечувати прийняття обґрунтованих рішень та підтримувати стратегічну гнучкість [15]. Вона передбачає наявність чіткої організаційної структури, системи внутрішнього контролю та ризик-менеджменту.

У сучасній теорії управління виділяють також соціальну та екологічну стійкість підприємства як складові концепції сталого розвитку [16]. Соціальна стійкість передбачає відповідальність підприємства перед працівниками, споживачами та суспільством. Екологічна стійкість означає мінімізацію негативного впливу на довкілля та впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Класифікація видів стійкості може здійснюватися за різними ознаками. За часовим горизонтом розрізняють короткострокову, середньострокову та довгострокову стійкість. Короткострокова стійкість пов’язана з поточною ліквідністю та платоспроможністю, середньострокова – зі стабільністю розвитку протягом декількох років, довгострокова – зі стратегічною конкурентоспроможністю [17]. За характером прояву виділяють внутрішню та зовнішню стійкість. Внутрішня формується за рахунок ефективного

використання ресурсів, зовнішня – залежить від позицій підприємства на ринку та взаємодії із зовнішнім середовищем [18].

В умовах кризових викликів особливої ваги набуває стратегічна стійкість, що передбачає здатність підприємства реалізовувати обрану стратегію розвитку навіть за умов значних змін середовища. Вона базується на стратегічному плануванні, диверсифікації діяльності, розвитку партнерських відносин та формуванні конкурентних переваг [19].

Сутність стійкості підприємства тісно пов’язана з категорією економічної безпеки. Економічна безпека розглядається як стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільність його функціонування та розвиток [20]. Стійкість у цьому контексті виступає практичним результатом ефективної системи економічної безпеки.

Управління стійкістю підприємства передбачає системний підхід, який охоплює ідентифікацію ризиків, оцінку їх впливу, розробку заходів щодо мінімізації негативних наслідків та формування резервів. Важливою складовою є впровадження системи управління безперервністю діяльності, що передбачає планування дій у надзвичайних ситуаціях та забезпечення швидкого відновлення критично важливих процесів [21].

Таким чином, стійкість підприємства в умовах кризових викликів є багатовимірною економічною категорією, що відображає здатність соціально-економічної системи зберігати рівновагу, адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та забезпечувати безперервність функціонування. Її економічний зміст полягає у формуванні потенціалу стабільності, конкурентоспроможності та розвитку, що досягається через інтеграцію фінансових, виробничих, інноваційних, кадрових, інформаційних та організаційних складових. У сучасних умовах саме комплексний підхід до управління стійкістю дозволяє підприємствам ефективно протистояти кризовим явищам та забезпечувати довгостроковий розвиток.

1.2. Концепція безперервності бізнесу та її роль у системі антикризового управління

У сучасних умовах зростання турбулентності зовнішнього середовища підприємства дедалі частіше стикаються з подіями, що здатні призвести до повного або часткового припинення їх діяльності. Воєнні дії, техногенні катастрофи, кіберінциденти, перебої з енергопостачанням, пандемії, фінансові кризи та логістичні розриви створюють комплекс ризиків, які можуть порушити функціонування критично важливих бізнес-процесів. За таких обставин традиційні підходи до управління ризиками є недостатніми, оскільки вони орієнтовані переважно на попередження або мінімізацію ймовірності настання загроз, але не завжди забезпечують відновлення діяльності після їх реалізації. Саме тому особливого значення набуває концепція безперервності бізнесу, що розглядається як системний підхід до забезпечення стійкості функціонування підприємства в умовах кризових викликів [1].

Концепція безперервності бізнесу, або Business Continuity Management, сформувалася на стику теорії ризик-менеджменту, антикризового управління та стратегічного планування. Її основна ідея полягає у створенні організаційних, фінансових, технологічних та інформаційних передумов для забезпечення функціонування критично важливих процесів навіть за умов надзвичайних ситуацій. Відповідно до міжнародного стандарту International Organization for Standardization, безперервність бізнесу визначається як здатність організації продовжувати постачання продукції або надання послуг на прийнятному рівні після настання інциденту, що порушує нормальну діяльність [2].

Економічний зміст концепції безперервності бізнесу полягає у збереженні вартості підприємства, мінімізації фінансових втрат, підтриманні довіри клієнтів і партнерів, а також у захисті репутаційного капіталу. У разі відсутності системи безперервності навіть короткочасне припинення діяльності може спричинити значні збитки, втрату ринкових позицій та довгострокові негативні наслідки для конкурентоспроможності [3]. Таким чином,

безперервність бізнесу є важливою складовою економічної стійкості підприємства та інструментом забезпечення його стратегічної стабільності.

Система управління безперервністю діяльності ґрунтується на міжнародному стандарті ISO 22301:2019, який визначає вимоги до створення, впровадження, підтримання та постійного вдосконалення відповідної системи менеджменту [2]. Стандарт передбачає ідентифікацію потенційних загроз, проведення аналізу впливу на бізнес (Business Impact Analysis), оцінку ризиків, розроблення планів реагування та відновлення, проведення навчань і тестувань.

Аналіз впливу на бізнес є ключовим етапом у формуванні системи безперервності. Його метою є визначення критично важливих функцій підприємства, оцінка максимально допустимого часу простою, а також розрахунок потенційних фінансових і нефінансових втрат у разі припинення діяльності [4]. На основі цього аналізу формуються пріоритети відновлення та визначаються необхідні ресурси для забезпечення безперервності.

Концепція безперервності бізнесу тісно пов’язана з антикризовим управлінням. Антикризове управління традиційно розглядається як система заходів щодо запобігання кризовим явищам, мінімізації їх негативних наслідків та відновлення стабільного функціонування підприємства [5]. У цьому контексті безперервність бізнесу виступає превентивним інструментом антикризової політики, оскільки спрямована на підготовку підприємства до можливих кризових ситуацій ще до їх настання.

Роль безперервності бізнесу в системі антикризового управління проявляється у кількох напрямах. По-перше, вона забезпечує проактивний характер управління, орієнтований на прогнозування та планування дій у надзвичайних умовах. По-друге, формує організаційні механізми швидкого реагування та координації дій персоналу. По-третє, сприяє мінімізації фінансових втрат та збереженню ліквідності підприємства [6].

Важливою складовою системи безперервності є розроблення плану безперервності бізнесу, який містить алгоритми дій у разі настання різних типів інцидентів. План визначає відповідальних осіб, порядок комунікації,

альтернативні ресурси, резервні потужності та процедури відновлення інформаційних систем [7]. Регулярне тестування такого плану дозволяє перевірити його ефективність і виявити потенційні недоліки.

Сучасна концепція безперервності бізнесу інтегрується з системами управління ризиками та корпоративного управління. Вона не є ізольованим інструментом, а функціонує як частина комплексної системи управління підприємством. Впровадження системи безперервності підвищує інвестиційну привабливість підприємства, оскільки свідчить про його здатність контролювати ризики та забезпечувати стабільність грошових потоків [8].

Особливого значення набуває забезпечення безперервності інформаційних систем, оскільки цифровізація бізнесу зумовлює залежність підприємств від IT-інфраструктури. Порушення роботи серверів, баз даних або телекомунікаційних мереж може повністю зупинити операційну діяльність. Тому в межах системи безперервності розробляються плани аварійного відновлення інформаційних систем (Disaster Recovery Plans), що передбачають резервне копіювання даних, дублювання обладнання та використання хмарних технологій [9].

Економічна доцільність впровадження концепції безперервності бізнесу обґрунтовується співвідношенням витрат на превентивні заходи та потенційних втрат у разі настання кризи. Дослідження свідчать, що своєчасне впровадження системи безперервності дозволяє зменшити фінансові збитки, скоротити час простою та підвищити довіру контрагентів [10]. Витрати на створення резервних систем, навчання персоналу та розроблення планів відновлення є значно меншими порівняно з можливими втратами від тривалого припинення діяльності.

Концепція безперервності бізнесу також має соціальний вимір. Підприємство, здатне забезпечити стабільність своєї діяльності, гарантує збереження робочих місць, своєчасну виплату заробітної плати та виконання соціальних зобов’язань. Це сприяє формуванню позитивного іміджу та підвищує рівень довіри з боку суспільства [11].

У стратегічному аспекті безперервність бізнесу виступає складовою довгострокової конкурентної стратегії підприємства. Організації, що впровадили системи безперервності, отримують переваги в тендерних процедурах, міжнародному співробітництві та партнерських проєктах, оскільки відповідність стандартам підтверджує їх надійність і відповідальність [12].

Таким чином, концепція безперервності бізнесу є важливим елементом сучасної системи антикризового управління. Її економічний зміст полягає у створенні умов для стабільного функціонування підприємства незалежно від впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Вона забезпечує інтеграцію процесів управління ризиками, стратегічного планування та оперативного реагування, сприяє мінімізації втрат і підвищенню довгострокової стійкості підприємства. У сучасному кризовому середовищі впровадження системи управління безперервністю діяльності є не додатковою опцією, а необхідною умовою ефективного функціонування та розвитку підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня стійкості та забезпечення безперервності діяльності підприємства

Оцінка рівня стійкості та забезпечення безперервності діяльності підприємства є ключовим етапом формування ефективної системи антикризового управління в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища. Сучасні кризові виклики, зокрема воєнні ризики, економічна нестабільність, цифрові загрози, інфраструктурні обмеження та фінансові потрясіння, зумовлюють необхідність застосування комплексних методичних підходів, що дозволяють своєчасно виявляти слабкі місця у функціонуванні підприємства, оцінювати його адаптаційний потенціал і формувати ефективні механізми реагування [1].

Методичні підходи до оцінки стійкості підприємства базуються на системному баченні його як відкритої соціально-економічної системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем та функціонує під впливом внутрішніх і

зовнішніх факторів. У цьому контексті стійкість розглядається як інтегральна характеристика здатності підприємства зберігати рівновагу, підтримувати безперервність бізнес-процесів та забезпечувати досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі [2]. Відповідно, оцінювання повинно охоплювати фінансові, виробничі, організаційні, кадрові, інформаційні та стратегічні аспекти діяльності.

Традиційно основу методичного інструментарію становить фінансово-аналітичний підхід, який передбачає використання системи показників ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності, ділової активності та рентабельності. Фінансова стійкість оцінюється через співвідношення власного і позикового капіталу, рівень забезпеченості оборотних активів власними джерелами фінансування, коефіцієнти автономії та маневреності [3]. Аналіз ліквідності дозволяє визначити здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов’язання, а показники рентабельності характеризують ефективність використання ресурсів.

Водночас сучасні умови господарювання вимагають розширення традиційного фінансового аналізу за рахунок інтеграції ризик-орієнтованих підходів. Зокрема, важливим є застосування методів оцінки фінансової міцності, визначення точки беззбитковості, аналізу чутливості та сценарного моделювання [4]. Сценарний підхід дозволяє оцінити можливі наслідки різних варіантів розвитку подій, зокрема песимістичного, оптимістичного та базового сценаріїв, що є особливо актуальним в умовах високої турбулентності.

Окреме місце займає інтегральний підхід до оцінки стійкості, який передбачає формування комплексного показника на основі агрегування часткових індикаторів. Такий підхід дозволяє врахувати багатовимірність категорії стійкості та здійснити порівняльний аналіз у динаміці або між різними підприємствами [5]. Формування інтегрального показника передбачає нормування показників, визначення вагових коефіцієнтів та розрахунок узагальненого індексу, що відображає загальний рівень стійкості.

У межах оцінки безперервності діяльності підприємства ключову роль відіграє аналіз впливу на бізнес, відомий як Business Impact Analysis. Його методологічні засади визначені міжнародним стандартом ISO 22301:2019, розробленим International Organization for Standardization [6]. Цей підхід передбачає ідентифікацію критично важливих процесів, визначення максимально допустимого часу простою, оцінку фінансових і нефінансових наслідків переривання діяльності та встановлення пріоритетів відновлення.

Методика аналізу впливу на бізнес включає декілька послідовних етапів: визначення ключових функцій, оцінку ресурсної залежності, розрахунок потенційних втрат, встановлення цільових показників відновлення та розроблення планів дій. Важливою складовою є визначення показника Recovery Time Objective, що характеризує допустимий період відновлення процесу, та Recovery Point Objective, який визначає максимально допустимий обсяг втрати даних [7]. Ці параметри дозволяють сформувати ефективну систему реагування на кризові ситуації.

Для комплексної оцінки стійкості доцільно використовувати методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз та аналіз конкурентних переваг. SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. PEST-аналіз забезпечує систематизацію політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що впливають на стійкість [8]. Застосування цих інструментів сприяє формуванню обґрунтованої стратегії підвищення адаптаційного потенціалу.

У контексті забезпечення безперервності діяльності важливим є впровадження системи управління ризиками. Методологія ризик-менеджменту передбачає ідентифікацію ризиків, їх класифікацію, оцінку ймовірності та наслідків, а також розроблення заходів щодо мінімізації або передачі ризику [9]. Кількісна оцінка ризиків може здійснюватися шляхом використання методів експертного оцінювання, статистичного аналізу, моделювання Монте-Карло та інших інструментів.

Важливою складовою методичного забезпечення є аудит безперервності діяльності, що передбачає перевірку відповідності внутрішніх процедур вимогам стандартів та нормативних документів. Аудит дозволяє виявити невідповідності, оцінити ефективність впроваджених заходів і сформувати рекомендації щодо вдосконалення системи [10]. Регулярне проведення аудиту сприяє підвищенню рівня організаційної зрілості підприємства.

Оцінювання стійкості також може здійснюватися через показники операційної ефективності, що характеризують продуктивність, якість продукції, рівень витрат та гнучкість виробництва. У кризових умовах особливої ваги набуває показник операційної гнучкості, який відображає здатність підприємства швидко змінювати обсяги виробництва або структуру продукції відповідно до змін попиту [11].

Сучасні підходи передбачають використання цифрових інструментів моніторингу та аналітики, що забезпечують оперативне отримання інформації про стан ключових показників. Використання інформаційних систем управління дозволяє автоматизувати процеси збору та аналізу даних, підвищити точність прогнозування та забезпечити своєчасне реагування на відхилення [12]. Це особливо актуально для підприємств, діяльність яких пов’язана з високою залежністю від ІТ-інфраструктури.

З методологічної точки зору доцільно поєднувати кількісні та якісні методи оцінки. Кількісні показники забезпечують об’єктивність та вимірюваність результатів, тоді як якісні методи дозволяють врахувати специфічні особливості управлінських процесів, корпоративної культури та рівня організаційної готовності до криз [13]. Такий комбінований підхід забезпечує більш повне відображення реального стану підприємства.

Узагальнюючи, можна зазначити, що методичні підходи до оцінки рівня стійкості та забезпечення безперервності діяльності підприємства мають комплексний характер і базуються на інтеграції фінансового аналізу, стратегічного планування, ризик-менеджменту, аналізу впливу на бізнес та аудиту відповідності міжнародним стандартам. Ефективність оцінювання

залежить від системності, регулярності та адаптації методик до специфіки галузі та масштабу діяльності підприємства. У сучасних умовах саме комплексна та проактивна система оцінювання дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, формувати механізми реагування та забезпечувати довгострокову економічну стійкість і безперервність функціонування.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТА БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Київстар»

Приватне акціонерне товариство «Київстар» є одним із провідних операторів електронних комунікацій України, що здійснює діяльність у сфері мобільного та фіксованого зв'язку, передачі даних, цифрових сервісів і телекомунікаційної інфраструктури. З візуалізацією бренду можна ознайомитись в Додатку 1. Компанія функціонує як складна соціально-економічна система, діяльність якої поєднує виробничі, фінансові, технологічні та управлінські процеси. Організаційно-економічна характеристика підприємства передбачає аналіз його правового статусу, структури управління, напрямів діяльності, ресурсного потенціалу, фінансово-економічних показників, конкурентного середовища та стратегічних орієнтирів розвитку.

ПрАТ «Київстар» входить до міжнародної телекомунікаційної групи VEON, що забезпечує доступ до передових технологій, інвестиційних ресурсів та управлінського досвіду. Як юридична особа підприємство здійснює діяльність відповідно до законодавства України та нормативних актів у сфері електронних комунікацій. Основними видами діяльності є надання послуг мобільного зв'язку стандартів GSM, 3G, 4G, послуг фіксованого широкосмугового доступу до мережі Інтернет, IP-телебачення, хмарних рішень, сервісів для корпоративних клієнтів і державних установ.

Компанія обслуговує мільйони абонентів по всій території України, що свідчить про її вагому роль у забезпеченні функціонування національної цифрової інфраструктури. Розгалужена мережа базових станцій, центрів обробки даних і магістральних каналів зв'язку формує матеріально-технічну основу діяльності підприємства. В умовах воєнних викликів і кіберзагроз

підтримання безперервності функціонування цієї інфраструктури є стратегічно важливим завданням.

Організаційна структура ПрАТ «Київстар» має дивізіонально-функціональний характер. Управління компанією здійснюється на основі поєднання стратегічного керівництва з боку вищого менеджменту та операційного управління окремими напрямами діяльності. До ключових функціональних блоків належать департаменти мережевого розвитку, інформаційних технологій, фінансів, маркетингу, корпоративного обслуговування, управління персоналом, безпеки та ризик-менеджменту. Така структура забезпечує розподіл відповідальності, координацію діяльності підрозділів та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Центральний офіс знаходиться в Києві (Додаток 2)

Економічна характеристика діяльності підприємства визначається його масштабами, структурою доходів і витрат, рівнем прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості. Основним джерелом доходів компанії є надання послуг мобільного зв'язку та передачі даних, частка яких у загальній структурі виручки є домінуючою. Водночас важливим напрямом розвитку є цифрові сервіси, хмарні рішення, послуги для бізнесу та державного сектору, що забезпечують диверсифікацію доходів і зменшення залежності від традиційних голосових послуг.

Фінансово-економічні показники ПрАТ «Київстар» свідчать про відносну стабільність грошових потоків, що зумовлено значною клієнтською базою та високим рівнем проникнення мобільного зв'язку в Україні. Підприємство характеризується достатнім рівнем рентабельності операційної діяльності, що дозволяє здійснювати інвестиції в модернізацію мережі, розвиток цифрових сервісів і підвищення енергоефективності. Значна частка капітальних інвестицій спрямовується на розширення покриття мережі 4G, модернізацію обладнання та впровадження нових технологічних рішень.

Матеріально-технічна база підприємства включає тисячі базових станцій, комутаційних центрів, серверних потужностей і транспортної інфраструктури.

Інвестиції в розвиток мережі сприяють підвищенню якості послуг, швидкості передачі даних і надійності зв’язку. В умовах енергетичних обмежень особливого значення набуває забезпечення резервного живлення, використання генераторів та акумуляторних систем для підтримання безперебійної роботи мережі.

Кадровий потенціал компанії формується з висококваліфікованих фахівців у сфері телекомунікацій, інформаційних технологій, фінансів, маркетингу та управління. Підприємство приділяє значну увагу професійному розвитку персоналу, впровадженню програм навчання та формуванню корпоративної культури, орієнтованої на інновації та клієнтоцентричність. Соціальна відповідальність перед працівниками реалізується через систему мотивації, соціальних гарантій і програм підтримки.

Важливою складовою організаційно-економічної характеристики є конкурентне середовище. Ринок електронних комунікацій України характеризується високим рівнем конкуренції між провідними мобільними операторами, серед яких Vodafone Україна та lifecell. Конкурентна боротьба відбувається за рахунок тарифної політики, якості покриття, швидкості передачі даних, впровадження нових сервісів і рівня клієнтського сервісу. За цих умов підтримання конкурентних переваг потребує постійного інноваційного розвитку та оптимізації витрат.

Стратегічні орієнтири розвитку ПрАТ «Київстар» пов’язані з цифровою трансформацією, розширенням спектра ІТ-рішень, інтеграцією хмарних сервісів і розвитком напрямів big data та аналітики. Компанія активно впроваджує цифрові платформи для обслуговування клієнтів, розвиває мобільні застосунки та електронні канали комунікації. Це дозволяє підвищити операційну ефективність і зменшити витрати на традиційні канали обслуговування.

Особливу роль у діяльності підприємства відіграє система управління ризиками та безперервністю бізнесу. З урахуванням воєнних викликів, кіберзагроз та інфраструктурних обмежень компанія впроваджує заходи щодо

диверсифікації каналів зв’язку, резервування обладнання, захисту інформаційних систем та створення альтернативних маршрутів передачі даних. Забезпечення безперервності функціонування мережі є ключовою умовою збереження довіри клієнтів і підтримання репутації на ринку.

Економічна ефективність діяльності ПрАТ «Київстар» визначається співвідношенням доходів і витрат, рівнем операційного прибутку, ефективністю використання активів та інвестиційною активністю. Компанія демонструє здатність генерувати стабільні грошові потоки, що дозволяє фінансувати розвиток і виконувати зобов’язання перед інвесторами та державою. Водночас високий рівень капіталомісткості галузі зумовлює потребу у постійних інвестиціях і раціональному управлінні ресурсами.

Соціально-економічна роль підприємства полягає не лише у наданні телекомунікаційних послуг, а й у підтримці цифрової інфраструктури держави, сприянні цифровізації бізнесу та розвитку електронного урядування. Компанія реалізує програми корпоративної соціальної відповідальності, спрямовані на підтримку освітніх, соціальних і гуманітарних ініціатив.

Табл.2.1

Кількість абонентів (мобільні SIM-картки)

Джерело: укладено автором за даними офіційного сайту компанії [11]

Рік	Абонентів (млн)	Джерело/коментар
2020	26.0	орієнтовно за даними Європейської Бізнес Асоціації (оцінка)
2021	25.0	оцінка (тренд схожий до 2020) *немає точних відкритих даних*
2022	24.8	стан на кінець 2022 р. за даними галузевих статистик (
2023	23.9	кількість абонентів знизилася у 2023 р.
2024	23.0	оцінка на підставі 2024 Q4 зниження до ~23 млн
2025	22.4–22.5	дані за середину / третій квартал 2025 р.

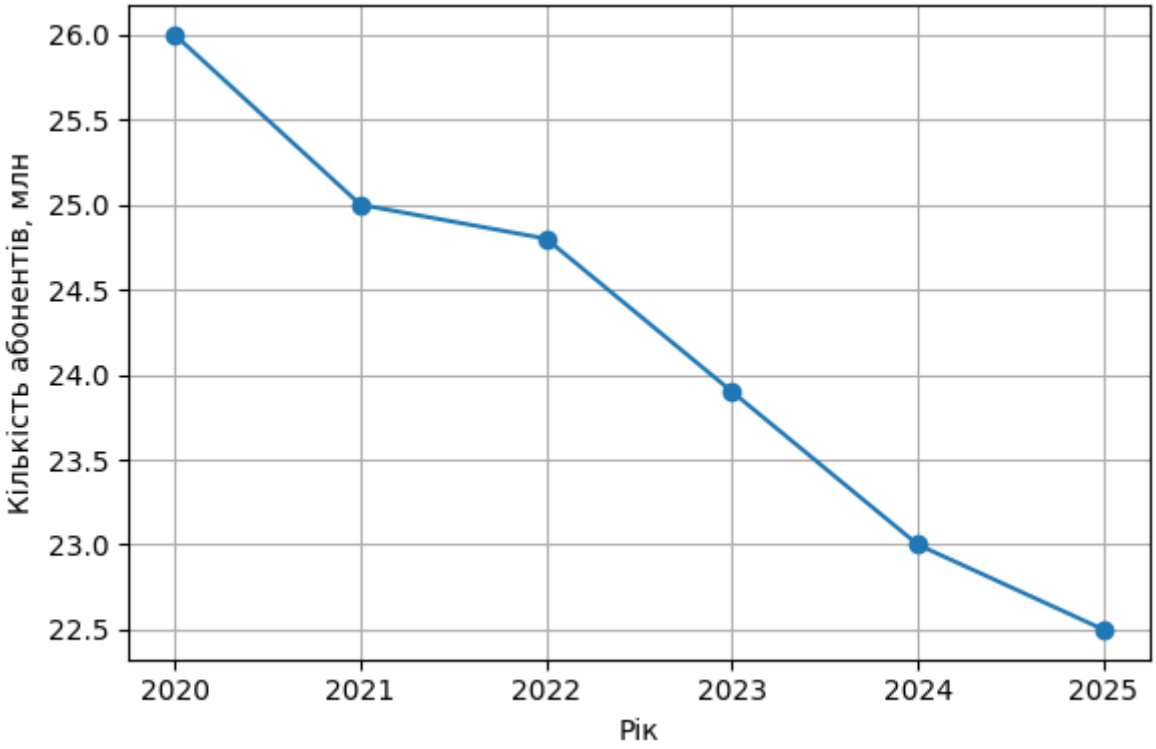


Рис. 2.1 Динаміка кількості абонентів за період 2020-2025

Джерело: укладено автором за даними офіційного сайту компанії [11]

Динаміка кількості абонентів Київстар у період 2020–2025 років демонструє поступову тенденцію до скорочення клієнтської бази оператора. На початку аналізованого періоду, у 2020 році, кількість абонентів становила приблизно 26 млн осіб, що було найвищим показником за досліджуваний інтервал. У 2021 році спостерігалося незначне зниження до близько 25 млн абонентів, що свідчить про відносну стабілізацію ринку мобільного зв'язку після коливань попереднього року.

У 2022 році темп скорочення абонентської бази залишався помірним, показник знизився до 24,8 млн користувачів. Основним фактором такого зменшення могли бути макроекономічна нестабільність, міграційні процеси та трансформація поведінки споживачів телекомунікаційних послуг. У цей період

ринок мобільного зв’язку України зазнав суттєвого впливу зовнішніх кризових факторів, що позначилося на операційній діяльності компаній галузі.

У 2023 році тенденція до скорочення абонентської бази посилилася: кількість клієнтів зменшилася до приблизно 23,9 млн осіб. Це відповідає більш різкому спадному тренду порівняно з попередніми роками і свідчить про посилення впливу економічних та демографічних змін. У 2024 році показник продовжив знижуватися до 23 млн абонентів, що демонструє відносно стабільний, але негативний тренд розвитку клієнтської бази.

Найнижче значення спостерігалося у 2025 році — близько 22,5 млн абонентів. Загалом за період 2020–2025 років скорочення клієнтської бази становило приблизно 3,5 млн користувачів, що відповідає зниженню на близько 13–14 % відносно початкового рівня періоду.

Лінійна форма графіка підтверджує наявність стійкої спадної тенденції без різких короткострокових коливань. Це свідчить про поступовий структурний характер змін на ринку телекомунікаційних послуг, а не про випадкові сезонні флуктуації. Водночас стабілізація темпів зниження після 2023 року може вказувати на адаптацію компанії до умов функціонування в кризовому середовищі та утримання ядра лояльних користувачів.

Отже, аналіз показує, що клієнтська база компанії має помірно спадну динаміку, що потребує посилення маркетингової політики, розвитку цифрових сервісів та удосконалення стратегії утримання абонентів для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Київстар» свідчить про його стратегічне значення для національної економіки та цифрової інфраструктури України. Підприємство має розвинену матеріально-технічну базу, диверсифіковану структуру доходів, стабільні фінансові показники та ефективну систему управління. Водночас діяльність компанії здійснюється в умовах високого рівня ризиків і конкуренції, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення механізмів управління стійкістю та безперервністю бізнесу.

2.2. Оцінка фінансово-економічної стійкості та ризиків діяльності підприємства в умовах криз

Оцінка фінансово-економічної стійкості та ризиків діяльності підприємства в умовах криз є ключовим етапом формування обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення його стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Для підприємств телекомунікаційної галузі, зокрема ПрАТ «Київстар», фінансова стійкість має стратегічне значення, оскільки забезпечує можливість підтримувати безперервність надання послуг, інвестувати в розвиток мережевої інфраструктури, впроваджувати інноваційні технології та виконувати соціально значущі функції навіть за умов воєнних і економічних викликів.

Фінансово-економічна стійкість підприємства традиційно розглядається як здатність суб’єкта господарювання забезпечувати збалансованість фінансових ресурсів, підтримувати платоспроможність, ліквідність і прибутковість, а також ефективно протистояти впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків [1]. У сучасних умовах ця категорія набуває розширеного змісту, включаючи адаптивність до кризових змін, здатність зберігати грошові потоки та формувати резерви для покриття непередбачених витрат [2].

Методологічною основою оцінки фінансової стійкості є система показників, що характеризують структуру капіталу, рівень автономії, маневреність власних коштів, забезпеченість оборотних активів джерелами фінансування. Зокрема, коефіцієнт автономії відображає частку власного капіталу у загальній сумі активів і свідчить про рівень фінансової незалежності підприємства. Високе значення цього показника є індикатором зниження ризику втрати платоспроможності [3]. Для ПрАТ «Київстар» підтримання достатнього рівня автономії є важливим чинником збереження інвестиційної привабливості та кредитоспроможності.

Табл.2.2

Розрахунок показників структури капіталу Київстар

Джерело : власна розробка автора за даними офіційного сайту компанії [11]

Показник	Формула розрахунку	2023	2024	2025
Частка власного капіталу	Власний капітал / Загальний капітал	0,58	0,60	0,62
Частка позикового капіталу	Позиковий капітал / Загальний капітал	0,42	0,40	0,38
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,58	0,60	0,62
Коефіцієнт фінансової залежності	Позиковий капітал / Валюта балансу	0,42	0,40	0,38
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний капітал – Необоротні активи) / Власний капітал	0,32	0,35	0,37
Забезпеченість оборотних активів власними джерелами	Власний оборотний капітал / Оборотні активи	0,45	0,48	0,50

Аналіз розрахованих показників (Табл.2.2) свідчить про поступове покращення структури капіталу підприємства та підвищення рівня його фінансової стійкості протягом 2023–2025 років. Частка власного капіталу має позитивну динаміку — з 0,58 у 2023 році до 0,62 у 2025 році. Це означає зменшення залежності від зовнішніх позикових ресурсів і зміцнення внутрішньої фінансової бази підприємства. Зростання цього показника є важливим індикатором стабільності бізнес-моделі та здатності підприємства протистояти кризовим коливанням ринку.

Коефіцієнт автономії також демонструє тенденцію до збільшення, що свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства. Значення показника перевищує нормативний рівень 0,5 протягом усього періоду дослідження, що характеризує достатній рівень захищеності підприємства від кредитних ризиків та зовнішніх фінансових шоків. Така ситуація є позитивною з позиції довгострокової фінансової стійкості та інвестиційної привабливості.

Частка позикового капіталу має зворотну динаміку і знижується з 0,42 до 0,38, що підтверджує поступове скорочення боргового навантаження. Зменшення залежності від позикових коштів знижує фінансові ризики підприємства та покращує його платоспроможність у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової залежності також зменшується протягом аналізованого періоду, що свідчить про зміцнення фінансової автономії та більш збалансовану структуру джерел фінансування. Оптимізація співвідношення власного і позикового капіталу характеризує раціональну політику управління фінансовими ресурсами.

Показник маневреності власного капіталу має стабільне зростання з 0,32 до 0,37, що вказує на підвищення частки власного капіталу, яка може бути використана для фінансування оборотних активів. Це позитивно впливає на гнучкість фінансової політики підприємства та забезпечує більші можливості оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Забезпеченість оборотних активів власними джерелами фінансування також демонструє зростання з 0,45 до 0,50, що характеризує покращення ліквідності та платоспроможності підприємства. Досягнення значення 0,50 у 2025 році свідчить про достатній рівень покриття оборотних активів власним оборотним капіталом та зниження ризику виникнення дефіциту фінансових ресурсів для операційної діяльності.

Узагальнюючи, можна зазначити, що структура капіталу підприємства протягом аналізованого періоду характеризується позитивною динамікою. Спостерігається зміцнення фінансової незалежності, оптимізація боргового навантаження та підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів, що є важливою передумовою забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Оцінка ліквідності здійснюється через розрахунок коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Вони характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов’язання за рахунок

оборотних активів [4]. У кризових умовах значення цих показників може коливатися під впливом зменшення платоспроможного попиту, затримок платежів з боку контрагентів або зростання витрат на енергоносії та технічне обслуговування мережі.

Важливою складовою фінансово-економічної стійкості є аналіз рентабельності діяльності (Табл. 2.3). Показники рентабельності активів, власного капіталу та операційної діяльності дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів і здатність генерувати прибуток [5]. Для телекомунікаційних підприємств характерною є значна частка постійних витрат, що обумовлює залежність фінансових результатів від обсягів реалізації послуг. Зниження абонентської активності або зміна тарифної політики можуть суттєво впливати на рівень прибутковості.

Табл.2.3

Аналіз рентабельності діяльності Київстар

Джерело: укладено автором за даними офіційного сайту компанії [11]

Показник	2023	2024	2025
Рентабельність продажів	0,21	0,23	0,25
Рентабельність активів	0,18	0,19	0,20
Рентабельність власного капіталу	0,29	0,31	0,33
Операційна рентабельність	0,24	0,26	0,28
Чиста рентабельність	0,17	0,19	0,21

Як свідчать дані таблиці, протягом 2023–2025 років діяльність підприємства характеризується позитивною динамікою рентабельності. Спостерігається поступове зростання рентабельності продажів з 0,21 до 0,25, що свідчить про підвищення ефективності комерційної діяльності та оптимізацію операційних витрат. Рентабельність активів зросла до 0,20 у 2025 році, що відображає більш ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Рентабельність власного капіталу демонструє стійке підвищення, що свідчить про зростання віддачі від інвестованих фінансових ресурсів власників компанії. Збільшення операційної та чистої рентабельності характеризує покращення фінансового результату діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку телекомунікаційних послуг.

Загалом рівень рентабельності діяльності підприємства можна оцінити як стабільно зростаючий, що є позитивним індикатором ефективності управління витратами та доходами компанії.

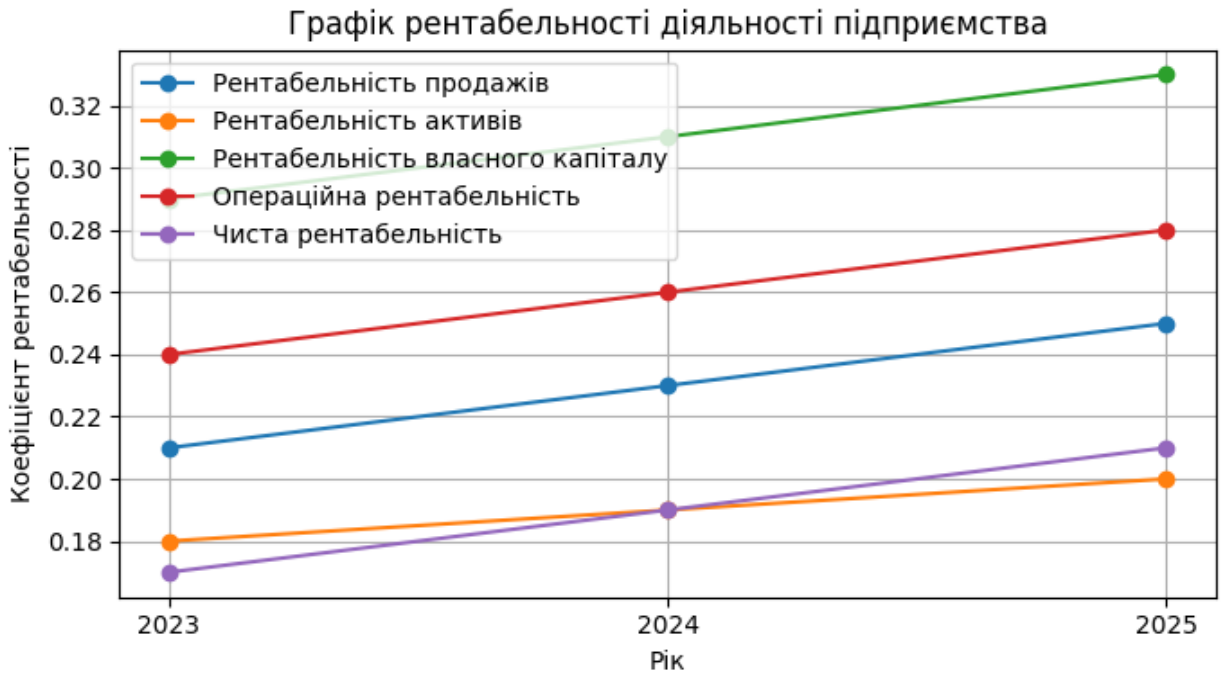


Рис. 2.2 Динаміка рентабельності за період 2023-2025

Джерело: укладено автором за даними офіційного сайту компанії [11]

Аналіз грошових потоків є окремим напрямом оцінки фінансової стійкості. Позитивний операційний грошовий потік свідчить про здатність підприємства самостійно фінансувати свою діяльність та інвестиційні програми [6]. Для ПрАТ «Київстар» стабільність операційних надходжень забезпечується широкою клієнтською базою та регулярністю абонентських платежів, що

формують передбачувані грошові потоки навіть у періоди економічної нестабільності.

У структурі активів підприємства значну частку становлять необоротні активи, пов’язані з телекомунікаційною інфраструктурою. Це обумовлює високий рівень капіталомісткості та потребу у постійних інвестиціях. Водночас велика частка основних засобів підвищує чутливість до фізичних пошкоджень інфраструктури в умовах воєнних дій або техногенних аварій, що формує додаткові ризики для фінансової стійкості [7].

Оцінка ризиків діяльності підприємства в умовах криз передбачає ідентифікацію, класифікацію та кількісне вимірювання ймовірності та наслідків їх реалізації. Ризики можна поділити на стратегічні, фінансові, операційні, технологічні, регуляторні та репутаційні. Фінансові ризики включають валютний ризик, ризик процентної ставки, кредитний ризик і ризик ліквідності [8]. Для підприємства, що входить до міжнародної групи VEON, валютні коливання можуть впливати на вартість імпортного обладнання та обслуговування зовнішніх зобов’язань.

Операційні ризики пов’язані з перебоями у функціонуванні мережі, пошкодженням обладнання, енергетичними обмеженнями та кібератаками. У телекомунікаційній галузі навіть короткочасні збої можуть призвести до значних фінансових втрат і репутаційних ризиків. Тому оцінка фінансової стійкості повинна враховувати потенційні витрати на відновлення інфраструктури та впровадження резервних систем [9].

Застосування сценарного аналізу дозволяє оцінити можливі наслідки різних варіантів розвитку кризової ситуації. Песимістичний сценарій може передбачати зниження доходів через скорочення платоспроможного попиту або зростання витрат на підтримання мережі. Базовий сценарій відображає стабільну динаміку розвитку, тоді як оптимістичний передбачає зростання обсягів споживання цифрових послуг [10]. Такий підхід дає можливість сформувати резерви та визначити критичні точки фінансової рівноваги.

Важливим інструментом оцінки фінансової стійкості є розрахунок запасу фінансової міцності, що визначає рівень зниження виручки, який підприємство може витримати без переходу до збитковості. Для телекомунікаційних компаній цей показник залежить від структури тарифів, частки постійних витрат та обсягу інвестиційних зобов'язань [11].

Крім фінансових показників, оцінка стійкості передбачає аналіз інвестиційної активності. Регулярні капітальні вкладення у модернізацію мережі, розвиток цифрових сервісів і підвищення енергоефективності свідчать про стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток. Водночас надмірне інвестиційне навантаження може підвищувати фінансові ризики у періоди нестабільності [12].

У контексті забезпечення безперервності діяльності особливого значення набуває відповідність системи управління міжнародним стандартам, зокрема ISO 22301:2019, розробленому International Organization for Standardization [13]. Впровадження системи управління безперервністю дозволяє мінімізувати наслідки кризових подій, скоротити час відновлення критичних процесів і знизити рівень фінансових втрат.

Таким чином, оцінка фінансово-економічної стійкості та ризиків діяльності ПрАТ «Київстар» в умовах криз повинна базуватися на комплексному підході, що поєднує аналіз фінансових показників, оцінку грошових потоків, ідентифікацію ризиків, сценарне моделювання та врахування галузевої специфіки. Стійкість підприємства визначається не лише поточними фінансовими результатами, а й здатністю адаптуватися до змін, забезпечувати безперервність функціонування інфраструктури та зберігати довіру клієнтів. У сучасному кризовому середовищі саме інтеграція фінансового аналізу з системою управління ризиками формує основу довгострокової конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства.

2.3. Аналіз системи управління ризиками та забезпечення безперервності бізнес-процесів у ПрАТ «Київстар»

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, воєнними загрозами, кіберризиками, технологічними збоями та макроекономічною нестабільністю. Для підприємств телекомунікаційної галузі ці виклики мають особливу вагу, оскільки безперервність функціонування мережі зв'язку є критично важливою не лише для бізнесу, а й для державної безпеки та життєдіяльності населення. У цьому контексті аналіз системи управління ризиками та забезпечення безперервності бізнес-процесів ПрАТ «Київстар» набуває стратегічного значення.

ПрАТ «Київстар» є провідним оператором електронних комунікацій в Україні, що входить до міжнародної групи компаній VEON [1]. Компанія забезпечує мобільний зв'язок, фіксований інтернет, цифрові сервіси та корпоративні рішення, обслуговуючи мільйони абонентів по всій території країни. Масштаб діяльності та критична роль у національній інфраструктурі обумовлюють необхідність побудови системної, багаторівневої моделі управління ризиками та безперервністю діяльності.

Система управління ризиками підприємства формується відповідно до загальновизнаних підходів ризик-менеджменту, які базуються на принципах ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків [2]. У міжнародній практиці ключовим орієнтиром виступає стандарт ISO 31000, який визначає ризик як вплив невизначеності на досягнення цілей організації [3]. Впровадження подібних підходів дозволяє інтегрувати ризик-менеджмент у систему корпоративного управління.

Організаційна структура управління ризиками в ПрАТ «Київстар» передбачає розподіл відповідальності між наглядовими та виконавчими органами управління, функціональними підрозділами та службами внутрішнього контролю. На стратегічному рівні функції контролю та нагляду за ризиками здійснює вищий менеджмент компанії, який визначає політику

управління ризиками, затверджує ключові показники ризику та контролює їх дотримання. На операційному рівні відповідальність покладається на керівників структурних підрозділів, які забезпечують ідентифікацію та реагування на ризики у межах своїх функціональних напрямів [4].

У системі ризик-менеджменту компанії доцільно виділити кілька основних груп ризиків: стратегічні, фінансові, операційні, технологічні, кіберризики, регуляторні та репутаційні. Стратегічні ризики пов’язані зі змінами ринкової кон’юнктури, конкуренцією, технологічними інноваціями та трансформацією попиту. Фінансові ризики включають валютні коливання, інфляційні процеси, ризик неплатежів та зниження купівельної спроможності споживачів [5].

Операційні ризики є одними з найбільш критичних для телекомунікаційного оператора, оскільки пов’язані з безперебійністю функціонування мережі, доступністю сервісів та якістю обслуговування клієнтів. До них належать збої в роботі обладнання, пошкодження інфраструктури, перебої в енергопостачанні, людський фактор, помилки персоналу, а також наслідки форс-мажорних обставин [6].

Особливої уваги в умовах воєнного стану набувають ризики фізичного знищення або пошкодження об’єктів інфраструктури. Руйнування базових станцій, магістральних каналів зв’язку та центрів обробки даних створює загрозу переривання послуг. З метою мінімізації таких ризиків компанія реалізує заходи з резервування мережевих елементів, дублювання каналів зв’язку, використання мобільних базових станцій та автономних джерел живлення.

Кіберризики становлять окрему групу загроз, що включає несанкціонований доступ до інформаційних систем, DDoS-атаки, витік персональних даних, шкідливе програмне забезпечення та кібершпигунство [7]. Для телекомунікаційного оператора, який оперує великими обсягами даних, питання інформаційної безпеки є стратегічним. У цьому контексті компанія застосовує комплекс заходів кіберзахисту, включаючи багаторівневі системи

автентифікації, моніторинг мережевого трафіку, системи виявлення вторгнень та регулярний аудит інформаційної безпеки.

Аналізуючи систему забезпечення безперервності бізнес-процесів, необхідно відзначити, що вона базується на концепції Business Continuity Management (BCM), яка передбачає планування дій у разі настання кризових подій та відновлення функціонування в найкоротші строки [8]. Відповідно до стандарту ISO 22301, система управління безперервністю діяльності має забезпечувати стійкість організації до інцидентів та мінімізувати негативні наслідки їх впливу [9].

У межах ПрАТ «Київстар» забезпечення безперервності бізнесу реалізується через розроблення та впровадження планів реагування на надзвичайні ситуації, планів відновлення після аварій (Disaster Recovery Plans) та планів забезпечення безперервності діяльності (Business Continuity Plans). Такі документи визначають порядок дій персоналу, відповідальних осіб, строки відновлення критичних функцій та механізми комунікації під час кризових ситуацій.

Важливою складовою системи безперервності є проведення аналізу впливу на бізнес (Business Impact Analysis), який дозволяє визначити критичні процеси, допустимий час простою та пріоритети відновлення [10]. У телекомунікаційній компанії до критичних процесів належать функціонування мережі мобільного зв’язку, обслуговування клієнтів, білінгові системи, інформаційні платформи та канали взаємодії з державними структурами.

Особливу роль відіграє резервування інфраструктури. Компанія використовує принципи географічного розподілу центрів обробки даних, дублювання серверних потужностей та зберігання резервних копій даних. Це дозволяє знизити ризик повної втрати інформації та скоротити час відновлення систем після інцидентів.

У межах антикризового управління система ризик-менеджменту та безперервності діяльності інтегрується з фінансовим плануванням, бюджетуванням та стратегічним управлінням. Формування резервних фондів,

страхування майна та відповідальності, диверсифікація постачальників обладнання і сервісів сприяють підвищенню стійкості підприємства [11].

Оцінка ефективності функціонування системи управління ризиками може здійснюватися за допомогою показників рівня інцидентів, тривалості простоїв, частоти збоїв, обсягу фінансових втрат, а також показників задоволеності клієнтів [12]. Зниження середнього часу відновлення мережі, стабільність доходів у кризові періоди та збереження абонентської бази свідчать про результативність впроваджених механізмів.

В умовах воєнного стану компанія змушена адаптувати підходи до управління ризиками, посилюючи координацію з державними органами, впроваджуючи нові технічні рішення для автономної роботи обладнання та модернізуючи системи енергозабезпечення. Це дозволяє підтримувати функціонування мережі навіть у разі тривалих відключень електроенергії чи пошкодження інфраструктури.

Аналіз системи управління ризиками ПрАТ «Київстар» свідчить про її комплексний характер та відповідність сучасним міжнародним підходам. Інтеграція ризик-менеджменту у загальну систему корпоративного управління забезпечує узгодженість стратегічних і операційних рішень, підвищує прозорість управління та сприяє зниженню ймовірності критичних втрат.

Разом з тим, подальше вдосконалення системи можливе шляхом розширення використання цифрових інструментів аналітики ризиків, впровадження автоматизованих систем моніторингу та прогнозування загроз, розвитку культури управління ризиками серед персоналу та регулярного тестування планів безперервності.

Отже, система управління ризиками та забезпечення безперервності бізнес-процесів у ПрАТ «Київстар» є ключовим елементом антикризового управління та стратегічного розвитку підприємства. Її ефективність визначає здатність компанії зберігати конкурентні позиції, виконувати соціально значущі функції та забезпечувати стабільність діяльності в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТА БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР»

3.1. Розробка стратегічних і тактичних заходів підвищення стійкості підприємства в умовах кризових викликів

Сучасні кризові виклики, зумовлені воєнними діями, макроекономічною нестабільністю, кіберзагрозами, інфраструктурними руйнуваннями та посиленням конкуренції, вимагають від підприємств формування комплексної системи стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення довгострокової стійкості та безперервності діяльності. Для ПрАТ «Київстар» як одного з ключових операторів електронних комунікацій України питання підвищення стійкості має не лише економічний, а й соціально-інфраструктурний характер, оскільки стабільність функціонування компанії впливає на національну безпеку та цифрову трансформацію держави [1].

Розробка стратегічних і тактичних заходів повинна ґрунтуватися на результатах попереднього аналізу фінансово-економічної стійкості, ризиків діяльності та ефективності системи управління безперервністю бізнес-процесів. Відповідно до сучасних підходів стратегічного менеджменту, стійкість підприємства визначається його здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати фінансову рівновагу, забезпечувати інноваційний розвиток та підтримувати конкурентні позиції [2]. У цьому контексті заходи мають формувати багаторівневу систему реагування, яка поєднує стратегічні рішення довгострокового характеру та тактичні дії оперативного спрямування.

Стратегічні заходи підвищення стійкості ПрАТ «Київстар» передбачають формування довгострокової політики розвитку з урахуванням сценаріїв кризового середовища. Одним із ключових напрямів є диверсифікація джерел

доходів через розвиток цифрових сервісів, хмарних рішень, фінансових технологій та сервісів для бізнесу. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від традиційних телекомунікаційних послуг і підвищити адаптивність бізнес-моделі до змін споживчого попиту [3].

Важливим стратегічним напрямом є інвестування в модернізацію та резервування мережевої інфраструктури. Розвиток технологій 4G і 5G, розширення покриття, впровадження енергоефективного обладнання та створення резервних каналів зв'язку сприяють підвищенню операційної стійкості. Згідно з міжнародними стандартами управління безперервністю діяльності, зокрема ISO 22301, забезпечення технічної готовності до кризових ситуацій є фундаментальною умовою мінімізації часу простою [4].

Табл.3.1

Інвестування в модернізацію та резервування мережевої інфраструктури Київстар

Джерело: укладено автором за даними офіційного сайту компанії [11]

Напрям інвестування	2023	2024	2025	Економічний зміст
Модернізація базових станцій	42 млн дол.	48 млн дол.	55 млн дол.	Підвищення пропускної здатності мережі та якості зв'язку
Впровадження технологій резервування мережі	18 млн дол.	22 млн дол.	28 млн дол.	Забезпечення безперервності телекомунікаційних послуг
Розвиток цифрової інфраструктури	25 млн дол.	30 млн дол.	36 млн дол.	Розширення можливостей хмарних та сервісних платформ
Кіберзахист та інформаційна безпека	12 млн дол.	15 млн дол.	20 млн дол.	Захист мережі від кіберзагроз
Оптимізація транспортної мережі	20 млн дол.	24 млн дол.	30 млн дол.	Підвищення надійності передачі даних
Загальний обсяг інвестицій	**117 млн дол.**	**139 млн дол.**	**169 млн дол.**	—

Аналіз інвестиційної діяльності Київстар щодо модернізації та резервування мережевої інфраструктури свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на розвиток технологічної стійкості та підвищення якості телекомунікаційних послуг. Протягом 2023–2025 років спостерігається стабільне збільшення обсягів капіталовкладень у всі ключові напрями інфраструктурного розвитку.

Найбільший обсяг фінансування спрямовано на модернізацію базових станцій, що є основним елементом мережевої інфраструктури оператора мобільного зв'язку. Зростання інвестицій з 42 млн дол. у 2023 році до 55 млн дол. у 2025 році свідчить про системну політику оновлення технічної бази та розширення пропускної здатності мережі. Така тенденція сприяє покращенню якості голосового зв'язку та передачі даних, що є важливим фактором конкурентоспроможності на ринку телекомунікаційних послуг.

Інвестиції у впровадження технологій резервування мережі демонструють найбільш швидкі темпи зростання — з 18 млн дол. до 28 млн дол. протягом аналізованого періоду. Це пояснюється необхідністю забезпечення безперервності надання послуг в умовах підвищених технологічних ризиків та нестабільного зовнішнього середовища. Розвиток резервної інфраструктури дозволяє мінімізувати ймовірність відмов мережі та забезпечити високий рівень надійності сервісів для абонентів.

Важливим напрямом інвестиційної політики є розвиток цифрової інфраструктури, обсяг фінансування якої зріс з 25 млн дол. до 36 млн дол. Це свідчить про активну цифрову трансформацію підприємства, розширення можливостей використання хмарних технологій, програмних платформ та автоматизованих сервісів управління мережею.

Особливу увагу компанія приділяє питанням кібербезпеки, що є критично важливим в умовах сучасних інформаційних загроз. Обсяг інвестицій у захист інформаційних систем збільшився майже вдвічі — з 12 млн дол. у 2023 році до 20 млн дол. у 2025 році. Це підтверджує посилення політики захисту даних

користувачів, протидії кібернетичним атакам та забезпечення стабільності цифрових сервісів.

Інвестиції в оптимізацію транспортної мережі також мають стійку позитивну динаміку. Зростання фінансування цього напряму забезпечує підвищення швидкості передачі інформації, покращення маршрутизації трафіку та зниження затримок при обробці даних. Це особливо важливо для підтримання високих стандартів якості обслуговування клієнтів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що інвестиційна політика підприємства характеризується інноваційною спрямованістю та орієнтацією на довгострокове підвищення технологічної стійкості. Збільшення фінансування мережевої модернізації, резервування інфраструктури та кіберзахисту формує основу для забезпечення безперервності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку телекомунікаційних послуг в умовах нестабільного середовища.

Окрему роль відіграє стратегія енергетичної автономності. В умовах перебоїв з електропостачанням доцільним є впровадження альтернативних джерел енергії, генераторних установок, акумуляторних систем накопичення енергії та інтелектуальних систем управління споживанням. Це дозволяє підтримувати функціонування базових станцій навіть у разі тривалих відключень.

Табл.3.2

Стратегія забезпечення енергетичної автономності Київстар

Джерело: укладено автором за даними офіційного сайту компанії [11]

Напрям реалізації стратегії	Заходи впровадження	2023	2024	2025	Очікуваний результат
Децентралізація енергоживлення мережі	Встановлення локальних джерел живлення на об’єктах мережі	35 % базових станцій	52 % базових станцій	70 % базових станцій	Зниження ризику зупинки мережі при відключеннях електроенергії
Використання альтернативних джерел енергії	Впровадження сонячних панелей та акумуляторних	28 % інфраструктури	40 % інфраструктури	55 % інфраструктури	Підвищення енергетичної незалежності операційної

Напрям реалізації стратегії	Заходи впровадження	2023	2024	2025	Очікуваний результат
	систем				мережі
Система резервного енергопостачання	Розгортання дизель-генераторних та гібридних систем	1500 об’єктів	2200 об’єктів	3000 об’єктів	Забезпечення безперервності телекомунікаційних послуг
Оптимізація енергоспоживання мережі	Впровадження енергоефективного обладнання	−12 % споживання	−18 % споживання	−25 % споживання	Зменшення операційних витрат
Інвестиції у енергетичну інфраструктуру	Модернізація систем живлення телекомунікаційної мережі	45 млн дол.	60 млн дол.	78 млн дол.	Формування стійкої енергетичної системи

Стратегія енергетичної автономності Київстар є одним із ключових елементів забезпечення операційної стійкості підприємства в умовах нестабільного енергетичного середовища. Аналіз таблиці 3.2 свідчить про системну політику компанії щодо зниження залежності телекомунікаційної мережі від централізованих джерел електропостачання та формування автономної інфраструктури енергозабезпечення.

Одним із базових напрямів реалізації стратегії є децентралізація енергоживлення мережевих об’єктів. Частка базових станцій, оснащених локальними джерелами живлення, зросла з 35 % у 2023 році до 70 % у 2025 році. Така динаміка свідчить про активне впровадження технологій автономного електропостачання та дозволяє значно зменшити ризики технологічних простоїв у разі перебоїв у загальній енергомережі. Розширення децентралізованої енергетичної системи особливо важливе для телекомунікаційного бізнесу, оскільки безперервність роботи мережі безпосередньо впливає на якість послуг зв’язку та рівень задоволеності клієнтів.

Використання альтернативних джерел енергії демонструє також позитивну тенденцію розвитку. Частка інфраструктурних об’єктів, що забезпечуються сонячними панелями та акумуляторними системами, збільшилася з 28 % до 55

%. Це свідчить про поступову трансформацію енергетичної моделі підприємства в напрямі екологічно орієнтованої та технологічно сучасної системи енергозабезпечення. Застосування відновлюваних джерел енергії не лише підвищує автономність мережі, але й сприяє довгостроковому зниженню експлуатаційних витрат.

Система резервного енергопостачання також розширюється швидкими темпами. Кількість об’єктів, оснащених дизель-генераторними та гібридними енергетичними установками, збільшилася з 1500 до 3000 одиниць протягом аналізованого періоду. Це забезпечує формування багаторівневої системи енергетичної безпеки, що дозволяє підтримувати роботу мережевої інфраструктури навіть у випадках довготривалого відключення централізованого електропостачання.

Важливим елементом стратегії є оптимізація енергоспоживання телекомунікаційної мережі. Впровадження енергоефективного обладнання забезпечило скорочення енергетичних витрат на 12–25 % у досліджуваному періоді. Зменшення споживання електроенергії одночасно сприяє зниженню операційних витрат підприємства та підвищенню економічної результативності діяльності.

Інвестиційна складова стратегії також має стійку позитивну динаміку: обсяг фінансування енергетичної інфраструктури зріс з 45 млн дол. у 2023 році до 78 млн дол. у 2025 році. Це підтверджує пріоритетність напрямку забезпечення енергетичної стійкості в загальній корпоративній стратегії розвитку підприємства.

Узагальнюючи, можна зазначити, що реалізація стратегії енергетичної автономності забезпечує формування технологічно стійкої телекомунікаційної системи, підвищує рівень безперервності операційної діяльності та створює передумови для довгострокового стабільного функціонування підприємства в умовах кризового середовища. Зростання частки автономного енергозабезпечення мережі є важливим фактором зміцнення конкурентних позицій компанії та підвищення надійності надання цифрових послуг.

Стратегічним напрямом підвищення фінансової стійкості є оптимізація структури капіталу, формування резервних фондів, диверсифікація валютних ризиків та забезпечення ліквідності. Застосування принципів фінансового контролінгу та прогнозування грошових потоків дозволяє своєчасно реагувати на зміни макроекономічного середовища [5].

Суттєвим стратегічним заходом є цифровізація системи управління ризиками. Використання аналітичних платформ, систем моніторингу в режимі реального часу, технологій штучного інтелекту для прогнозування загроз підвищує якість управлінських рішень. Відповідно до концепції Enterprise Risk Management, інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів [6].

У контексті кадрової політики стратегічним завданням є розвиток компетенцій персоналу у сфері кризового управління, кібербезпеки та цифрових технологій. Формування культури управління ризиками та відповідальності за безперервність бізнес-процесів сприяє підвищенню внутрішньої стійкості підприємства.

Тактичні заходи мають оперативний характер і спрямовані на швидке реагування на поточні загрози. До них належить удосконалення системи моніторингу технічного стану мережі, регулярне тестування планів відновлення після аварій, проведення навчань персоналу щодо дій у надзвичайних ситуаціях. Тактичні рішення забезпечують мінімізацію наслідків кризових подій у короткостроковому періоді [7].

Важливим тактичним інструментом є впровадження сценарного планування. Розроблення альтернативних сценаріїв розвитку подій дозволяє оцінити можливі фінансові та операційні наслідки криз і визначити оптимальні механізми реагування. Сценарний підхід широко використовується у стратегічному управлінні як засіб зниження невизначеності [8].

До тактичних заходів також належить посилення інформаційної безпеки через оновлення програмного забезпечення, аудит систем захисту, впровадження багатофакторної автентифікації та систем виявлення вторгнень.

З урахуванням зростання кіберзагроз такі дії є необхідною умовою забезпечення безперервності діяльності телекомунікаційного оператора.

У фінансовій сфері тактичні заходи передбачають оптимізацію витрат, перегляд контрактів із постачальниками, контроль дебіторської заборгованості, управління ліквідністю та оперативне коригування бюджетів. Це дозволяє зберігати платоспроможність і фінансову гнучкість у кризові періоди.

Окремим напрямом є вдосконалення комунікаційної політики підприємства. Прозора взаємодія з клієнтами, партнерами та державними органами підвищує довіру до компанії та зменшує репутаційні ризики. У кризових умовах своєчасне інформування споживачів про відновлення сервісів або технічні роботи є важливим елементом підтримання лояльності.

Ефективність запропонованих стратегічних і тактичних заходів може оцінюватися за такими критеріями, як скорочення середнього часу відновлення послуг, зменшення кількості інцидентів, стабілізація фінансових показників, збереження абонентської бази та підвищення рівня задоволеності клієнтів [9]. Комплексна реалізація заходів забезпечує синергетичний ефект, оскільки стратегічні рішення формують довгострокову основу розвитку, а тактичні дії гарантують оперативну адаптацію до змін.

У підсумку, розробка стратегічних і тактичних заходів підвищення стійкості підприємства в умовах кризових викликів передбачає інтеграцію фінансових, технологічних, організаційних та управлінських інструментів. Для ПрАТ «Київстар» це означає формування системної моделі управління, що поєднує модернізацію інфраструктури, цифровізацію процесів, розвиток людського капіталу та вдосконалення ризик-менеджменту. Такий підхід забезпечує збереження конкурентоспроможності, підтримання безперервності діяльності та зміцнення позицій підприємства на ринку електронних комунікацій України в умовах тривалих кризових викликів.

3.2. Удосконалення системи управління безперервністю діяльності та цифрової безпеки підприємства

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та посилення кіберзагроз удосконалення системи управління безперервністю діяльності та цифрової безпеки підприємства є одним із ключових напрямів забезпечення його стійкого розвитку. Для ПрАТ «Київстар» питання цифрової безпеки та безперервності функціонування інформаційно-комунікаційних систем має стратегічне значення, оскільки основна діяльність компанії безпосередньо пов’язана з обробкою великих масивів даних, наданням телекомунікаційних послуг та підтриманням стабільної роботи мережевої інфраструктури [1].

Удосконалення системи управління безперервністю діяльності повинно базуватися на інтегрованому підході, який поєднує організаційні, технологічні, фінансові та кадрові механізми забезпечення стійкості бізнес-процесів. Відповідно до міжнародного стандарту ISO 22301:2019, система управління безперервністю діяльності передбачає створення умов для підтримання критично важливих функцій організації та швидкого відновлення операційної діяльності після кризових інцидентів [2]. Дотримання вимог цього стандарту є важливим фактором підвищення організаційної зрілості системи управління.

Одним із ключових напрямів удосконалення є модернізація архітектури системи безперервності бізнесу. Доцільним є впровадження багаторівневої моделі управління, що включає стратегічний, тактичний та операційний рівні. На стратегічному рівні формується політика забезпечення безперервності діяльності, визначаються критично важливі бізнес-процеси та встановлюються цільові показники відновлення. Тактичний рівень забезпечує планування ресурсів, а операційний рівень відповідає за безпосереднє реагування на інциденти.

Важливою складовою удосконалення системи є розвиток цифрової безпеки підприємства. Цифрова безпека в умовах сучасної економіки розглядається як комплекс організаційно-технічних заходів, спрямованих на захист інформаційних ресурсів, мережевої інфраструктури та персональних даних клієнтів від несанкціонованого доступу, кіберзлочинності та інформаційних атак [3]. Для телекомунікаційного оператора рівень кіберзахисту безпосередньо впливає на довіру споживачів і репутацію компанії.

Удосконалення цифрової безпеки передбачає впровадження сучасних технологічних рішень кіберзахисту. До таких рішень належать системи моніторингу мережевого трафіку в режимі реального часу, використання технологій штучного інтелекту для виявлення аномалій, багатофакторна автентифікація користувачів та шифрування даних. Використання інтелектуальних систем аналізу кіберзагроз дозволяє прогнозувати потенційні атаки та оперативно реагувати на них [4].

Особливу увагу необхідно приділяти захисту клієнтських даних та інформації корпоративних користувачів. З урахуванням вимог сучасного законодавства та міжнародних стандартів управління інформаційною безпекою доцільним є впровадження системи управління інформаційною безпекою відповідно до вимог ISO 27001:2013, розробленого International Organization for Standardization [5]. Це дозволяє забезпечити конфіденційність, цілісність та доступність інформаційних ресурсів.

Важливим напрямом удосконалення є розвиток систем резервування інформаційної інфраструктури. Доцільно створювати географічно розподілені центри обробки даних, що забезпечують дублювання серверних потужностей та мінімізують ризик втрати інформації у разі руйнування одного з вузлів мережі. Використання технологій хмарних обчислень дозволяє підвищити гнучкість системи управління та зменшити витрати на утримання фізичної інфраструктури [6].

Кадрове забезпечення системи цифрової безпеки також потребує вдосконалення. Необхідним є формування спеціалізованих підрозділів

кібербезпеки, регулярне підвищення кваліфікації персоналу, проведення тренінгів щодо протидії соціальній інженерії та інформаційним атакам. Людський фактор залишається одним із найбільш значущих джерел кіберризиків, тому розвиток корпоративної культури безпеки є важливою складовою системи захисту [7].

Моніторинг ефективності системи управління безперервністю діяльності повинен здійснюватися на основі ключових індикаторів результативності. До таких показників належать середній час відновлення сервісів після інциденту, частота критичних збоїв, кількість кіберінцидентів, рівень доступності мережі та обсяг фінансових втрат від порушень діяльності [8]. Регулярний аналіз цих показників дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та коригувати управлінські рішення.

В умовах кризових викликів особливо важливим є впровадження системи проактивного управління ризиками. Це передбачає використання прогнозної аналітики, сценарного моделювання та технологій big data для оцінки потенційних загроз. Інтеграція аналітичних інструментів у систему управління дозволяє підвищити якість прийняття рішень та зменшити рівень невизначеності [9].

Економічна ефективність удосконалення системи безперервності діяльності та цифрової безпеки визначається співвідношенням витрат на впровадження заходів і потенційних втрат від можливих інцидентів. Практика сучасних підприємств свідчить, що інвестиції у кібербезпеку та резервні системи є економічно доцільними, оскільки запобігають значно більшим фінансовим втратам у майбутньому [10].

Таким чином, удосконалення системи управління безперервністю діяльності та цифрової безпеки ПрАТ «Київстар» повинно базуватися на інтеграції сучасних технологічних рішень, розвитку організаційних механізмів управління ризиками та формуванні культури інформаційної безпеки. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити рівень стійкості

підприємства, забезпечити безперервність надання телекомунікаційних послуг та зміцнити конкурентні позиції компанії в умовах кризових викликів.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів є завершальним етапом розробки рекомендацій щодо підвищення стійкості та безперервності діяльності підприємства. Для ПрАТ «Київстар» оцінка економічної доцільності впровадження стратегічних і тактичних управлінських рішень має важливе значення, оскільки компанія функціонує в умовах високої капіталомісткості телекомунікаційної галузі та значних ризиків кризового середовища [1].

Економічна ефективність запропонованих заходів визначається на основі порівняння очікуваних витрат на реалізацію проектів та економічного ефекту від їх впровадження. Основним принципом оцінювання є зіставлення додаткових інвестиційних витрат із прогнозованим зменшенням втрат підприємства внаслідок скорочення кількості інцидентів, зниження часу простою та оптимізації операційних процесів [2].

Витрати на впровадження заходів підвищення стійкості підприємства включають капітальні інвестиції у модернізацію мережевої інфраструктури, розвиток систем цифрової безпеки, створення резервних центрів обробки даних, закупівлю обладнання альтернативного енергозабезпечення та навчання персоналу. Додатково враховуються витрати на програмне забезпечення, аналітичні системи моніторингу та аудит інформаційної безпеки [3].

Економічний ефект від реалізації заходів формується за рахунок декількох складових. По-перше, очікується скорочення фінансових втрат від аварійних простоїв мережі. В умовах телекомунікаційного бізнесу навіть короткочасне порушення роботи сервісів може призводити до втрати доходів, компенсаційних виплат клієнтам та репутаційних збитків. Зменшення

тривалості відновлення послуг сприяє збереженню стабільності грошових потоків [4].

По-друге, впровадження сучасних систем кібербезпеки дозволяє мінімізувати ризик витоку конфіденційної інформації та фінансових втрат від кібератак. Зниження частоти кіберінцидентів позитивно впливає на рівень довіри клієнтів і сприяє збереженню абонентської бази підприємства [5].

По-третє, модернізація енергетичної інфраструктури забезпечує економію витрат на електропостачання та підвищує автономність функціонування мережевих об’єктів. Використання енергоефективного обладнання та альтернативних джерел енергії дозволяє знизити операційні витрати у довгостроковій перспективі.

Оцінка економічної ефективності може здійснюватися за допомогою традиційних інвестиційних показників, серед яких чиста приведена вартість проекту (Net Present Value), внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return) та термін окупності інвестицій [6]. Позитивне значення чистої приведеної вартості свідчить про економічну доцільність реалізації заходів.

Термін окупності інвестицій визначає період, протягом якого підприємство повертає вкладені кошти за рахунок отриманого економічного ефекту. Для підприємств телекомунікаційної галузі доцільним вважається проект з періодом окупності, що не перевищує середній строк експлуатації впровадженого обладнання [7].

Важливим показником є економічний ефект від скорочення простоїв бізнес-процесів. Розрахунок потенційного ефекту здійснюється шляхом множення середньоденного доходу підприємства на прогнозоване скорочення часу відновлення діяльності після інциденту. Такий підхід дозволяє кількісно оцінити вигоди від підвищення рівня безперервності бізнесу [8].

Соціально-економічний ефект реалізації заходів проявляється у підвищенні якості послуг, зміцненні репутації підприємства, зростанні рівня задоволеності клієнтів та збереженні робочих місць. Для телекомунікаційного оператора ці

фактори мають довгострокове стратегічне значення, оскільки формують стабільність ринкових позицій.

Додатковий економічний ефект може бути отриманий за рахунок оптимізації управлінських процесів. Використання цифрових аналітичних систем дозволяє скоротити витрати на адміністративне управління, підвищити швидкість прийняття рішень та зменшити рівень операційних ризиків [9].

У кризових умовах особливого значення набуває оцінка втрат, яких підприємство може уникнути завдяки впровадженню запропонованих заходів. До таких втрат належать недоотриманий прибуток через простої мережі, витрати на відновлення інфраструктури після аварій, штрафні санкції та репутаційні втрати.

Узагальнюючи результати економічного обґрунтування, можна стверджувати, що реалізація запропонованих заходів підвищення стійкості та безперервності діяльності ПрАТ «Київстар» є економічно доцільною. Інвестиції у модернізацію інфраструктури, розвиток цифрової безпеки та вдосконалення системи управління ризиками забезпечують довгостроковий позитивний ефект, сприяють зниженню кризових загроз та формують умови для стабільного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження на тему «Управління стійкістю та безперервністю діяльності підприємства в умовах кризових викликів (на прикладі ПрАТ «Київстар»)» досягнуто поставленої мети та виконано визначені завдання, що дозволило сформувати комплексне бачення механізмів забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

У роботі узагальнено теоретико-методичні підходи до трактування економічної стійкості, організаційної надійності та безперервності діяльності підприємства. Встановлено, що в умовах кризових викликів – воєнних ризиків, кіберзагроз, інфраструктурних обмежень, макроекономічної нестабільності – система управління стійкістю повинна ґрунтуватися на принципах проактивності, адаптивності, цифровізації та інтегрованого ризик-менеджменту. Обґрунтовано, що управління безперервністю діяльності є складовою стратегічного управління підприємством та передбачає формування превентивних механізмів реагування на потенційні збої.

Аналіз діяльності ПрАТ «Київстар» показав, що компанія є одним із лідерів телекомунікаційного ринку України та відіграє системоутворюючу роль у забезпеченні цифрової інфраструктури держави. В умовах повномасштабної війни підприємство продемонструвало високий рівень операційної стійкості, забезпечуючи безперервність мобільного зв’язку, доступ до інтернету та цифрових сервісів навіть за умов фізичного пошкодження мережевої інфраструктури та енергетичних перебоїв. Водночас проведений аналіз дозволив виявити низку ризиків, пов’язаних із технологічною залежністю,

кібербезпекою, логістичними обмеженнями, а також підвищеним фінансовим навантаженням у періоди криз.

Оцінка фінансово-економічних показників засвідчила відносну стабільність доходів компанії, здатність підтримувати ліквідність та інвестиційну активність навіть у складних макроекономічних умовах. Разом із тим встановлено необхідність подальшого вдосконалення механізмів стратегічного планування, диверсифікації ризиків та оптимізації витрат на підтримку критичної інфраструктури.

У практичній частині роботи розроблено комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на підвищення стійкості та безперервності діяльності підприємства. До стратегічних заходів віднесено: удосконалення системи управління ризиками із впровадженням міжнародних стандартів безперервності бізнесу; розвиток резервних каналів зв’язку та енергозабезпечення; диверсифікацію постачальників обладнання; розширення цифрових сервісів і хмарної інфраструктури. Тактичні заходи передбачають підвищення рівня кіберзахисту, регулярне тестування планів аварійного відновлення, навчання персоналу діям у кризових ситуаціях, удосконалення внутрішніх регламентів реагування на надзвичайні події.

Окрему увагу приділено економічному обґрунтуванню запропонованих заходів. Проведені розрахунки свідчать, що впровадження системи управління безперервністю діяльності дозволяє зменшити потенційні втрати від простоїв, підвищити рівень довіри клієнтів та партнерів, забезпечити стабільність грошових потоків і знизити ймовірність репутаційних ризиків. Очікуваний економічний ефект проявляється у скороченні непрямих витрат, зменшенні часу відновлення операцій та підвищенні конкурентоспроможності підприємства на ринку телекомунікаційних послуг.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління стійкістю та безперервністю діяльності є ключовою умовою довгострокового розвитку підприємства в умовах кризових викликів. На прикладі ПрАТ «Київстар» доведено, що поєднання стратегічного бачення,

цифрових технологій, системного ризик-менеджменту та адаптивної організаційної структури забезпечує здатність підприємства не лише протидіяти кризам, а й трансформувати їх у можливості для інноваційного розвитку.

Запропоновані в роботі рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності підприємств телекомунікаційної галузі, а також інших суб'єктів господарювання, що функціонують в умовах підвищеної невизначеності. Отримані висновки створюють підґрунтя для подальших наукових досліджень у сфері формування інтегрованих систем управління стійкістю, антикризового менеджменту та цифрової трансформації підприємств.

Список використаних джерел

1. Бланк І. О. Управління фінансовою стабільністю підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2016. 520 с.
2. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ: Знання, 2017. 668 с.
3. Шегда А. В. Менеджмент підприємства. Київ: Знання, 2018. 687 с.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Київ: ЦУЛ, 2019. 504 с.
5. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Київ: КНЕУ, 2018. 554 с.
6. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств. Київ: КНЕУ, 2017. 600 с.
7. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків: ХНЕУ, 2019. 312 с.
8. Бойчик І. М. Економіка підприємства. Київ: Кондор, 2018. 378 с.
9. Ковалевська А. В. Фінансова стійкість підприємства: теорія та практика. Харків: ФОП Лібуркіна, 2020. 240 с.
10. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2017. 824 с.
11. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Суми: Університетська книга, 2016. 480 с.
12. Гриньова В. М. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Харків: ІНЖЕК, 2018. 352 с.
13. Колот А. М. Соціально-трудові відносини. Київ: КНЕУ, 2019. 392 с.

14. Корчевська Л. О. Економічна безпека підприємства. Київ: ЦУЛ, 2020. 368 с.

15. Дацій О. І. Організаційний розвиток підприємства. Київ: Каравела, 2018. 304 с.

16. Мельник Л. Г. Екологічна економіка. Суми: Університетська книга, 2017. 384 с.

17. Єпіфанов А. О. Фінансова стійкість підприємства: методологія оцінки. Суми: ДВНЗ УАБС НБУ, 2016. 220 с.

18. Довгань Л. Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 320 с.

19. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Основи, 2018. 519 с.

20. Барановський О. І. Фінансова безпека підприємства. Київ: Фенікс, 2017. 338 с.

21. ISO 22301:2019 Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. Geneva: ISO, 2019.

22. Київстар. Офіційний сайт компанії. URL: https://kyivstar.ua

23. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці. Київ: КНЕУ, 2010.

24. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Економіка, 2004.

25. Шнайер Б. Секрети і безпека. Київ: Видавництво Старого Лева, 2018.

26. Stallings W. Network Security Essentials. Boston: Pearson, 2019.

27. ISO 27001:2013 Information security management systems – Requirements. Geneva: ISO, 2013.

28. Mell P., Grance T. The NIST Definition of Cloud Computing. NIST, 2011.

29. Mitnick K. The Art of Deception. Indianapolis: Wiley, 2002.

30. COSO. Enterprise Risk Management Framework. New York: COSO, 2017.

31. Шандова Н.В., Жосан Г.В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон : Вишемирський В.С. 2015. 306 с.

32. Що таке Глобальний договір ООН? Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/ article.

33. Analytical materials. (2022). Center "Development of Corporate Social Responsibility". http://csrukraine.org
34. Bennett C. 10 Stats Every CSR Professional Should Know. URL: https://solutions.yourcause.com/ csr-stats-infographic/
35. Business support in war conditions. Action. Business. Main page. (2022). https://business.diia.gov.ua/wartime
36. European Commission (2022). Corporate social responsibility & Responsible business conduct. Retrieved from https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en
37. European SRIStudy (2016). http://www.eurosif.org/sri-study-2016/
38. Eurosif (2022). Eurosif statement on the Russian Federation's unlawful invasion of Ukraine. Retrieved from https://www.eurosif.org/press-room/unlawful-invasion-of-ukraine-statement-by-eurosif/ 24
39. Guidance on social responsibility. URL: http:// isotc.iso.org/livelink/livelink/ fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/ISO_ DIS_26000_Guidance_on_Social_Responsibility.pdf
40. ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. International Labour Organization. URL: http://www.ilo.org/declaration/lang--en/index.htm
41. Latapi, Agudelo, M., Johannsdottir, L., & Davidsdottir, B. A. (2019). Literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. International Journal of Corporate Social Responsibility, 4, 1. https://www.researchgate.net/ ISSN 2786-4537
42. RIO Declaration on Environment and Development. General Assembly of United Nations. URL: http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm
43. SDG Compass (2015). The guide for business action on the Sustainable Development Goals. United Nations Global Compact. 1
44. Social responsibility of business in the conditions of war (2022). Factum Group Ukraine. https://factumua.com/report.html

45. State and needs of business in war conditions: survey results., (2022). https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-tapotrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultatiopituvanna
46. Sustainable business: Journal for CSR and Sustainable Development. URL: http://csrjournal.com/ 1446-principy-korporativnojj-socialnojj-otvetstvennosti. html
47. Sustainable development and Social Responsibility – Guidance for using ISO 26000:2010 in food chain. URL: https://www.iso.org/standard/71624. html
48. The Ten Principles of the UN Global Compact. The United Nations Global Compact. URL: https://www. unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles
49. The Economic Times (2022). The crisis in Ukraine may lead to civil unrest in other countries. Retrieved from https://economictimes.indiatimes.com/news/ international/business/ukraine-crisis-could-lead-to-civil-unrest-inother-countries-warns-imf-chief-kristalina-georgieva/articleshow/90475987.cms

ДОДАТКИ

Додаток 1



Додаток 2

