

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Стойко Юлії Миколаївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему: Діагностика резервів підвищення ефективності використання
матеріальних ресурсів підприємства та напрямки їх реалізації

Науковий керівник к.е.н.
(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

Голікова К.П.
(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від 09.06. 2025 р. №12

В.о. завідувача кафедри _____
(підпис)

В.М. Радько, к.е.н., доцент
(ініціали, прізвище, наук. ступінь, вчене звання)

Кривий Ріг – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ
(повне найменування вищого навчального закладу)

Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____ **В.М. Радько**

“07” квітня 2025 року

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

Стойко Юлії Миколаївни

1. Тема роботи Діагностика резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства та напрямки їх реалізації

Науковий керівник роботи _____ Голікова К.П., к.е.н.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затвержені наказом вищого навчального закладу від «04» квітня 2025 р. № 224-ст

2. Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1 Теоретично-методологічні аспекти управління матеріальними ресурсами підприємства

Розділ 2 Економічний аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар»

Розділ 3 Обґрунтування резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар»

Об'єктом дослідження є процес діагностики резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів у діяльності ПрАТ «Київстар».

Предметом дослідження виступають науково-теоретичні, методичні та практичні засади діагностики резервів ефективного використання матеріальних ресурсів підприємства, а також розробка напрямків їх реалізації.

Метою роботи є дослідження сутності, визначення резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства.

4. Дата видачі завдання 04.04.2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 28.04.2025р.	виконано
2	Підготовка розділу 2	до 16.05.2025р.	виконано
3	Підготовка розділу 3	до 30.05.2025р.	виконано
4	Реєстрація завершеної дипломної роботи	до 31.05.2025р.	виконано
5	Отримання відгуку від наукового керівника	03-04.06.2025р.	виконано
6	Отримання зовнішньої рецензії	05-06.06.2025р.	виконано
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	02-09.06.2025р.	виконано
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	03.06.2025р.	виконано
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	09.06.2025р.	виконано
10	Підготовка студента до захисту в ЕК	до 17.06.2025р.	

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Голікова К.П.

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав здобувач

(підпис)

Стойко Ю.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Стойко Ю.М. Діагностика резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства та напрямки їх реалізації. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2025.

У бакалаврській роботі досліджено ефективність використання матеріальних ресурсів на ПрАТ «Київстар» за 2019–2023 роки. Аналіз підтвердив, що управління матеріально-технічною базою є ключовим для розвитку підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Виявлено, що матеріальні ресурси суттєво впливають на виробничі витрати та якість продукції. Оптимізація їх використання дозволяє знизити собівартість. Дослідження ПрАТ «Київстар» показало позитивну динаміку модернізації основних засобів, що відображається у зниженні коефіцієнта зносу та зростанні коефіцієнта придатності. Значні інвестиції в інфраструктуру дозволили впровадити сучасні технології (4G, LTE), сприяючи лідерству на ринку.

У роботі обґрунтовано ключові напрями підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, адаптовані до умов воєнного стану. Запропоновано вдосконалення економічного механізму управління ресурсами, включаючи довгострокове нормування витрат та автоматизацію процесів. Практичним кроком стало впровадження проєктів сонячних панелей та мобільних автономних базових станцій, що довели свою ефективність.

Оцінка впроваджених заходів показала позитивну динаміку економічних показників: зниження матеріалоємності, зростання матеріаловіддачі, підвищення прибутковості. Рекомендації, розроблені в роботі, можуть стати основою для стратегій управління матеріальними ресурсами та інвестиційної політики підприємств галузі.

Ключові слова: матеріальні ресурси, матеріалоємність, фондівіддача, енергонезалежність, телекомунікації, управління ресурсами, SWOT-аналіз.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Економічна сутність матеріальних ресурсів підприємства	9
1.2. Управління матеріальними ресурсами підприємства	12
1.3. Методика оцінки матеріальних ресурсів підприємства	18
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПРАТ «КИЇВСТАР»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київстар» та умов його діяльності	27
2.2. Аналіз матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар»	51
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПРАТ «КИЇВСТАР»	58
3.1. Заходи щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар»	58
3.2. Оцінка економічної результативності запропонованих заходів з підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар»	63
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Сучасне підприємство є складною системою, яка часто функціонує в умовах конкуренції не лише за своїх споживачів, але й за необхідні для діяльності ресурси. Утримання та зміцнення конкурентних переваг стає неможливим без ефективного управління ресурсами, що знаходяться у розпорядженні підприємства. Ця проблема привертає значну увагу як науковців, так і практиків протягом тривалого часу, що сприяло появі нових концепцій та інструментів управління ресурсним потенціалом підприємства. Якщо раніше головним акцентом були матеріальні ресурси, то сьогодні визнається важливість включення до їхнього складу також інформаційних ресурсів. Завдяки сучасним інформаційним системам підприємства мають можливість автоматизувати процеси планування та розподілу ресурсів, мінімізувати ризики помилок і зловмисних дій з боку персоналу, а також підвищити якість прийняття управлінських рішень. Водночас жодна інформаційна система не здатна повністю замінити людський фактор або уніфікувати всі бізнес-процеси, незалежно від галузі чи масштабу підприємства. Саме тому питання вдосконалення методологічних основ управління ресурсами залишаються надзвичайно актуальними.

Огляд сучасних досліджень і публікацій свідчить, що незважаючи на тривалий інтерес до вивчення складу матеріальних ресурсів підприємств, ця тема залишається актуальною і викликає подальше зацікавлення в науковому середовищі. Водночас частина вчених розширила фокус своїх робіт, досліджуючи управління всіма видами ресурсів підприємства або їх окремими категоріями. Зокрема, у працях Чернодубової Е. В. та Мартинова А. А. обґрунтовується доцільність функціонального підходу до управління витратами й доходами підприємства. Степаненко Т. О. присвятила дослідження питанням інтегрованого підходу до управління матеріальними ресурсами.

Аналогічно, Лола Ю. Ю. у своїй роботі аналізує логістичні та реінжинірингові підходи і пропонує інтегральну систему управління

матеріальними ресурсами, поєднуючи ці методології. Окрім того, науковці досліджують управління матеріальними ресурсами з позицій системного та оптимізаційного підходів. Особливу увагу також приділено оцінці матеріальних ресурсів на промислових підприємствах у дослідженні Михайлюка М. О.

Зростає зацікавленість і в питаннях розробки та удосконалення інформаційних систем управління ресурсами підприємства, що відображено у сучасних роботах.

Метою роботи є дослідження сутності, визначення резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства.

Згідно з поставленою метою у роботі визначені і розв'язані такі завдання:

- визначити економічну сутність матеріальних ресурсів підприємства;
- розглянути напрями управління матеріальними ресурсами підприємства;
- навести методiku оцінки матеріальних ресурсів підприємства;
- розглянути організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Київстар» та умов його діяльності;
- проаналізувати матеріальні ресурси ПрАТ «Київстар»;
- зформувати комплексну програму заходів щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар»;
- оцінити економічну результативність запропонованих заходів з підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар».

Об'єктом дослідження є процес діагностики резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів у діяльності ПрАТ «Київстар».

Предметом дослідження виступають науково-теоретичні, методичні та практичні засади діагностики резервів ефективного використання матеріальних ресурсів підприємства, а також розробка напрямків їх реалізації.

У роботі застосовано комплекс наукових методів, серед яких загальнонаукові та спеціалізовані підходи: теоретичне узагальнення, системний аналіз, наукова абстракція. Для оцінки ефективності використання матеріальних

ресурсів використано економіко-статистичні та графічні методи, а також порівняльний аналіз, що дозволив виявити динамічні тенденції показників діяльності підприємства. Для прогнозування фінансових результатів застосовувалися методи трендового аналізу та динамічної регресії.

Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців, нормативно-правові акти України, документи Кабінету Міністрів, статистичні та аналітичні дані Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Державної служби статистики України, а також офіційні матеріали ПрАТ «Київстар».

Наукова новизна роботи полягає у розробці та впровадженні удосконаленого методу факторної оцінки резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства на прикладі ПрАТ «Київстар».

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих заходів з цифровізації та оптимізації ресурсокористування у роботі менеджерів, економістів і маркетологів підприємства.

Кваліфікаційна робота виконана самостійно автором, усі аналітичні методи і розроблені пропозиції узгоджені з науковим керівником.

Обсяг роботи складає 82 сторінки, містить 12 таблиць, 12 рисунків, 11 додатків та 68 використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність матеріальних ресурсів підприємства

З огляду на зростаюче значення інформаційних технологій та процес цифровізації в діяльності підприємств і організацій, може виникнути хибне уявлення, що питання управління ресурсами підприємства вже повністю вирішене завдяки існуючим програмним засобам. Ці програми дійсно дозволяють впорядкувати та автоматизувати багато процесів, пов'язаних з формуванням, збереженням і розподілом ресурсів. Однак, численні наукові дослідження та аналітичні звіти підкреслюють, що такі програмні рішення носять узагальнений характер і не завжди відповідають специфіці конкретного підприємства, тому потребують адаптації під його унікальні вимоги. Крім того, за будь-якими інформаційними системами стоїть людина, яка приймає рішення, часто індивідуально або в команді, оскільки повністю покласти це завдання на комп'ютер наразі неможливо. Саме тому перед впровадженням автоматизації важливо чітко визначити методологічні основи управління ресурсами на підприємстві.

Почнемо з того, як науковці трактують поняття матеріальних ресурсів підприємства та які елементи вони до нього включають. Зокрема, Лола Ю. Ю. у своєму дослідженні визначає матеріальні ресурси як «предмети праці, що повністю входять до складу продукції, яка виготовляється, і формують її основу або підтримують виробничий процес». Вона також наводить конкретні приклади матеріальних ресурсів у натуральній формі, серед яких сировина, основні й допоміжні матеріали, комплектуючі вироби, паливо, незавершене виробництво та виробничі відходи [27, с. 5]. Це визначення є загальноприйнятим і подібне до поглядів багатьох інших дослідників. Водночас, автор цікавим чином виділяє три форми руху матеріальних ресурсів підприємства: натурально-речову, вартісну та

соціально-економічну. До останньої належать такі аспекти, як форма власності на матеріальні ресурси, ступінь зацікавленості у результатах їх використання, порядок розподілу доходів від ефективного застосування ресурсів і участь у процесах управління ними. На думку Лоли Ю. Ю., такий комплексний підхід допомагає врахувати всі важливі чинники, що впливають на ефективність управління матеріальними ресурсами підприємства.

Деякі вчені, зокрема К. Євдокимов та Г. Покараєв, визначають матеріальні ресурси як узагальнений термін, що охоплює різноманітні речові елементи виробництва. До них традиційно відносять сировину, основні та допоміжні матеріали, паливо, напівфабрикати, комплектуючі, незавершене виробництво та відходи, що використовуються як предмети праці. Ця група ресурсів повністю споживається або трансформується протягом одного виробничого циклу, повністю переносячи свою вартість на готову продукцію.

Інші дослідники, такі як С.В. Мочерний, розширюють це визначення, включаючи до матеріальних ресурсів не лише предмети праці, а й засоби праці, тобто основні засоби виробництва. Вони розглядають матеріальні ресурси як сукупність основних та оборотних засобів, які використовуються або можуть бути використані у виробничому процесі та формують його матеріально-речову базу. У цьому контексті, матеріальні ресурси мають матеріальну форму, використовуються протягом тривалого часу та поступово переносять свою вартість на вартість продукції через амортизацію [31].

Існує також підхід, що акцентує увагу на запасах матеріальних ресурсів. Дослідники В.О. Василенко та Т.О. Бондар, а також І.Ю. Бондар, визначають виробничі запаси як матеріальні ресурси, що необхідні для забезпечення безперебійності виробничого процесу, розширеного відтворення, обслуговування сфери нематеріального виробництва та задоволення потреб населення. Вони підкреслюють функцію зберігання цих ресурсів з метою їх подальшого використання [34].

Олійник Є. В. розглядає матеріальні ресурси як «комплекс предметів і засобів праці, що застосовуються протягом тривалого періоду, переносять свою

вартість на продукцію, мають матеріальну форму, слугують основою ресурсного забезпечення підприємства і призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, а також для обслуговування виробничих та адміністративних потреб» [36, с. 62]. Автор також класифікував різні підходи до розуміння матеріальних ресурсів, виділяючи їх залежно від специфіки, а саме [38]:

1. матеріальні ресурси як сукупність предметів праці;
2. матеріальні ресурси як засоби праці;
3. матеріальні ресурси як сукупність основних і оборотних засобів;
4. матеріальні ресурси, що, як випливає з назви, мають матеріальну форму;
5. матеріальні ресурси, які використовуються у виробничому процесі тривалий час;
6. матеріальні ресурси, що переносять свою вартість на продукцію;
7. матеріальні ресурси, які визначаються як товар.

Хоча таке класифікування потребує певних уточнень, зокрема щодо чіткого розмежування предметів праці, засобів праці та основних і оборотних засобів, загалом цей перелік характеристик допомагає краще зрозуміти сутність матеріальних ресурсів і складність їх управління. Михайлюк М. О. [33] не пропонує нового підходу до визначення матеріальних ресурсів підприємства, але пропонує розділяти їх на власні (наприклад, обладнання та інші матеріальні ресурси, внесені як статутний капітал або придбані за рахунок власних коштів підприємства) та залучені (обладнання, встановлене на підприємстві як інвестиції у виробництво). Автор також виділяє «позикові матеріальні ресурси», до яких належать орендоване обладнання, придбане в лізинг або за рахунок цільового кредиту [33].

Узагальнене визначення матеріальних ресурсів також можна знайти в «Енциклопедії сучасної України», де їх описують як «складову частину економічних ресурсів у матеріально-речовій формі, які застосовують для досягнення конкретних економічних цілей» [34]. Додатково уточнюється, що

матеріальні ресурси включають основні та оборотні засоби, які використовуються або можуть використовуватися у виробничому процесі, формуючи його матеріально-речову основу [10].

Отже, можна зробити висновок, що наукова спільнота здебільшого погоджується щодо того, що слід розуміти під матеріальними ресурсами підприємства. Загалом, незважаючи на варіативність визначень, спільними ознаками матеріальних ресурсів у трактуванні різних авторів є їхня матеріальна форма, участь у процесі виробництва товарів або послуг, вплив на виробничі витрати та собівартість продукції, а також ключове значення для функціонування та розвитку підприємства. Сучасні концепції також підкреслюють важливість ефективного управління матеріальними ресурсами в контексті логістики, ресурсозбереження та сталого розвитку.

1.2. Управління матеріальними ресурсами підприємства

Ефективне управління матеріальними ресурсами підприємства має ключове значення для забезпечення безперервності виробничих процесів, оптимізації витрат і підвищення загальної продуктивності. Раціональне використання матеріальних ресурсів сприяє зниженню втрат, своєчасному постачанню необхідних засобів праці та максимальному задоволенню потреб виробництва, що, в свою чергу, позитивно впливає на фінансові результати компанії та її конкурентоспроможність.

Проте, як показує практика, залишається актуальною проблема координації дій у сфері управління матеріальними ресурсами, а також порядок прийняття управлінських рішень і пошук шляхів підвищення ефективності їх використання. Ці виклики спонукали низку дослідників звернути більшу увагу на вдосконалення методів управління матеріальними ресурсами підприємства. Зокрема, Черnodубова Е. В. та Мартинов А. А. розглядають функціональний підхід, підкреслюючи, що його суть полягає у розгляді потреби як сукупності

функцій, які необхідно виконати для її задоволення [47, с. 861]. Автори пропонують узагальнену ієрархію функцій підприємства, виокремлюючи чотири основні: функцію виробництва, функцію обслуговування виробництва, функцію управління та функцію відтворення [3, с. 863]. Водночас, у їхній роботі відсутнє детальне пояснення, як саме цей підхід може бути застосований для управління матеріальними ресурсами підприємства.

Лола Ю. Ю. у своєму дослідженні виділяє кілька підходів до управління матеріальними ресурсами: контролінг, логістичний, реінжиніринговий, комплексний та інтегральний [27, с. 6]. Схоже, що автор використовує терміни «комплексний» та «інтегральний» як взаємозамінні, маючи на увазі поєднання трьох перших підходів — контролінгу, логістики та реінжинірингу бізнес-процесів. До переваг такого підходу належать:

1. забезпечення безперервного руху матеріальних ресурсів за рахунок впровадження логістичних функцій;
2. формування бази для руху бізнес-процесів завдяки застосуванню реінжинірингу;
3. організація інформаційно-аналітичного супроводу та постійний моніторинг результатів впровадження логістики і реінжинірингу через систему контролінгу.

Степаненко Т. О. [54] аргументує на користь інтегрованого підходу до управління матеріальними ресурсами на промислових підприємствах. З його позиції, інтегрований підхід, подібно до того, що пропонує Лола Ю. Ю., означає координацію роботи всіх структурних підрозділів і функцій для досягнення злагодженості діяльності. Автор підкреслює, що такий підхід є «передумовою більш гнучкого та стабільного розвитку підприємства» [27, с. 134], а також визначає його як «раціональне поєднання методичних, техніко-технологічних та економічних аспектів матеріаловідного ланцюга з метою забезпечення ритмічності виробництва і максимізації економічної вигоди при мінімальних витратах» [55, с. 134].

Автор також пропонує організаційно-функціональну структуру системи управління матеріальними ресурсами та їх потоками, в якій завдання з управління матеріальними ресурсами розподілені між такими відділами чи функціями: відділ планування, інженер з процесів, відділ матеріально-технічного постачання, бухгалтерія, склад, виробничі підрозділи. Незважаючи на значущість такої пропозиції, на нашу думку, наведений перелік функціональних підрозділів не є універсальним або вичерпним. Автор не пояснює взаємозв'язок між ключовими функціями управління — плануванням, організацією, контролем, аналізом та мотивацією — і завданнями конкретних підрозділів підприємства. Крім того, на наш погляд, у пропозиції не враховано важливий аспект раціонального формування та розподілу ресурсів підприємства — ринкові умови [53]. Це, своєю чергою, впливає на ступінь залученості інших підрозділів, зокрема маркетингового, до процесів планування.

Тому пропонуємо удосконалити структуру організаційно-функціонального складу системи управління матеріальними ресурсами, як показано на рисунку 1.1.

В першу чергу, будь-яке підприємство, що працює у ринковому середовищі, має враховувати кон'юнктуру ринку під час планування своєї діяльності. Саме тому важливою є тісна співпраця з маркетинговим відділом, особливо у сфері проведення та аналізу маркетингових досліджень. Оскільки такі дослідження можуть бути дорогавартісними, підприємство може залучати сторонні організації або користуватися готовими аналітичними звітами консалтингових фірм. У будь-якому випадку основою для планування обсягів виробництва та закупівель матеріальних ресурсів має слугувати прогноз реалізації продукції підприємства.

При цьому Рибачук Н. В. та Журко Т. О. [48] рекомендують враховувати життєвий цикл товару під час складання таких прогнозів. Окрім того, планово-економічний відділ повинен брати до уваги наявні виробничі потужності, вплив заходів щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, а також можливості залучення аутсорсингу при зростанні попиту на продукцію.

На великих підприємствах зазвичай створюють окремий відділ матеріально-технічного забезпечення, який активно залучений до планування обсягів замовлень матеріальних ресурсів. Цей відділ аналізує їхнє використання з урахуванням залишків, займається пошуком і відбором постачальників, організовує подальшу взаємодію з ними, забезпечує своєчасне постачання ресурсів на виробництво та виконує низку інших важливих завдань, пов'язаних з управлінням матеріальними ресурсами підприємства.

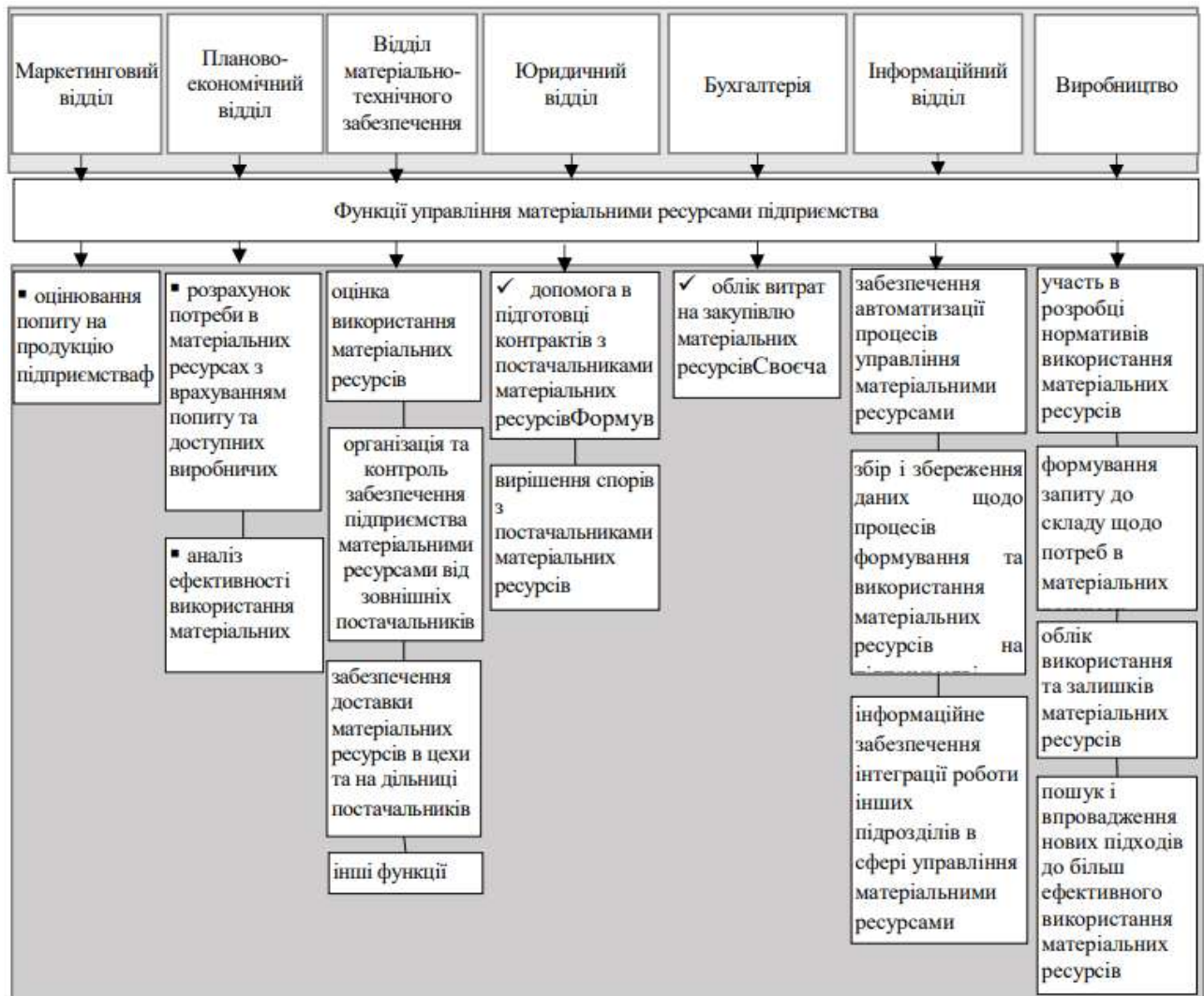


Рис. 1.1. Розподіл управлінських функцій щодо матеріальних ресурсів між різними структурними підрозділами промислового підприємства

Примітка. Джерело: розроблено із використанням [31]

Виробничі підрозділи, будучи безпосередніми споживачами матеріальних ресурсів, також відіграють важливу роль у процесі формування та розподілу цих

ресурсів. Керівники цих підрозділів надають інформацію про фактичне використання матеріалів, повідомляють про наявні проблеми і пропонують можливі шляхи покращення ефективності їх застосування.

На великих підприємствах можуть діяти спеціалізовані підрозділи, які відповідають за розробку інновацій — нових продуктів, удосконалення виробничих процесів, модернізацію обладнання тощо. Ці відділи потребують певних ресурсів для своєї роботи, але водночас їх діяльність сприяє підвищенню ефективності використання матеріальних ресурсів у виробничих підрозділах. Крім того, існують функціональні підрозділи, які хоч і не беруть прямої участі в управлінні матеріальними ресурсами, проте мають важливе значення для ефективності процесів їх формування та розподілу. Наприклад, юридичний відділ забезпечує правову підтримку всіх договорів між підприємством та постачальниками матеріалів, а також займається врегулюванням судових спорів, які можуть виникати у цих відносинах.

Бухгалтерія відповідає за облік витрат, пов'язаних із закупівлею матеріальних ресурсів, і формує інформаційну базу, що надалі використовується як нею самою, так і іншими підрозділами для проведення аналізу. Важливо зазначити, що практично кожен відділ може вносити свій внесок у формування інформаційних масивів, які слугують основою для прийняття управлінських рішень. Збір і аналіз даних є ключовими складовими побудови інтегрованої системи управління матеріальними ресурсами підприємства.

Лола Ю. Ю. [27] запропонувала виділити 25 напрямів діяльності у сфері управління матеріальними ресурсами промислового підприємства в межах п'яти основних функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю та координації. Хоча таке групування допомагає краще систематизувати напрями роботи, на нашу думку, перелік цих напрямів доцільно уточнити та вдосконалити, що відображено в таблиці 1.1.

Повертаючись до ролі інформації та інформаційних систем у діяльності підприємств, варто ще раз наголосити, що сьогодні практично неможливо знайти компанію, яка б не використовувала навіть базове програмне забезпечення у

своїй роботі. Багато великих підприємств впровадили комплексні системи управління ресурсами.

Таблиця 1.1

**Основні напрямки діяльності в управлінні матеріальними ресурсами
промислового підприємства відповідно до окремих функцій управління**

Функція управління	Напрями діяльності щодо управління матеріальними ресурсами підприємства
1. Планування	1.1. Планування збуту продукції 1.2. Визначення потреб підприємства в матеріальних ресурсах відповідно до прогнозованого попиту та програми виробництва 1.3. Планування потужності підприємства 1.4. Планування організаційних засад бізнес-процесу забезпечення ресурсами поточної діяльності підприємства 1.5. Аналіз інформації про систему постачання конкурентів 1.6. Визначення норм витрат матеріальних ресурсів 1.7. Планування ресурсів в сфері матеріального постачання
2. Організація	2.1. Побудова організаційної структури постачання на основі принципів гнучкості, оперативності, надійності та економічності 2.2. Формування умов для створення організації, що самонавчається і удосконалюється 2.3. Організація ефективної системи замовлення, транспортування і зберігання 2.4. Постійне вдосконалення бізнес-процесів постачання
3. Мотивація	3.1. Формування відповідної корпоративної культури та лідерства з метою підвищення ефективності системи управління матеріальними ресурсами 3.2. Створення умов для навчання й професійного розвитку спеціалістів 3.3. Забезпечення функціонування ефективної системи матеріального та нематеріального заохочення працівників постачання та зберігання 3.4. Залучення працівників у процес удосконалення управління рухом матеріальних ресурсів
4. Контроль	4.1. Контроль якості управління рухом матеріальних ресурсів 4.2. Контроль за дотриманням норм використання матеріальних ресурсів 4.3. Вимір ступеня задоволення споживачів логістичних бізнес-процесів 4.4. Встановлення відповідності отриманих результатів бізнес-процесів, що пов'язані з рухом матеріальних ресурсів, сформованим цілям 4.5. Моніторинг ефективності та результативності використання матеріальних ресурсів
5. Координація	5.1. Забезпечення узгодженості перших чотирьох функцій управління 5.2. Коригування планів постачання та використання матеріальних ресурсів 5.3. Впровадження системи вирішення конфліктів при виконанні функцій управління 5.4. Впровадження оперативних змін на основі поточного аналізу виявлених відхилень від встановлених параметрів руху та використання матеріальних ресурсів 5.5. Впровадження інформаційної системи управління матеріальними ресурсами та забезпечення її безперебійної роботи

Примітка. Джерело: розроблено із використанням [16]

За визначенням Барт К. і Коха С., системи управління ресурсами підприємства — це «великі інтегровані корпоративні інформаційні системи, що складаються з кількох підсистем, які забезпечують планування та контроль ресурсів і процесів підприємства» [2].

Такі системи виконують низку важливих функцій:

1. уніфікують джерела інформації для різних видів діяльності;
2. слугують інформаційною базою для прийняття управлінських рішень;
3. покращують процес управління матеріальними ресурсами;
4. забезпечують більш жорсткий контроль за дотриманням норм, процедур і процесів;
5. знижують ймовірність помилок, спричинених «людським фактором».

Отже, питання вдосконалення управління матеріальними ресурсами на підприємствах залишається надзвичайно актуальним. Впровадження інформаційних технологій значно сприяло автоматизації та стандартизації багатьох операцій, пов'язаних з формуванням і розподілом матеріальних ресурсів. Водночас це створює необхідність у розробці методичних підходів для ефективного функціонування автоматизованих систем управління, включаючи організацію збору та аналізу даних для поліпшення прийняття управлінських рішень.

1.3. Методика оцінки матеріальних ресурсів підприємства

Оцінка відповідності методів, які застосовуються керівниками вітчизняних підприємств для аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів, свідчить про те, що їх результати часто не узгоджуються з реальними цілями стратегічного розвитку бізнесу. Зокрема, у контексті функціонування в ринкових умовах ключовою метою є досягнення високої конкурентоспроможності

підприємства, що передбачає здатність випускати продукцію, привабливу для споживачів як за якісними характеристиками, так і за рівнем цін.

Враховуючи те, що в структурі собівартості українських товарів основну частку займають саме матеріальні витрати, стає очевидним: підвищення конкурентоспроможності має базуватися на раціоналізації витрат виробництва. Для досягнення цього необхідно здійснювати систематичний моніторинг конкурентних позицій підприємства на ринку, а також ідентифікувати фактори, які впливають на зміну ефективності використання матеріальних ресурсів.

З метою реалізації наукового завдання була сформована методика оцінювання ефективності використання матеріальних ресурсів у контексті аналізу їх впливу на конкурентоспроможність підприємства (див. рис. 1.1).

Запропонований алгоритм аналізу включає сім основних етапів.

Перший етап передбачає визначення основної мети та конкретних завдань дослідження. Метою аналізу є отримання максимально точних та інформативних показників, що дозволять об'єктивно оцінити стан використання матеріальних ресурсів на підприємстві, а також ефективність прийнятих управлінських рішень щодо їх економного використання в аспекті забезпечення конкурентоспроможності.

Серед ключових завдань аналізу можна виділити:

- виявлення поточного рівня ефективності використання матеріальних ресурсів;
- аналіз конкурентних позицій підприємства за основними аналітичними показниками у відповідній сфері;
- виявлення потенційних резервів (внутрішніх і зовнішніх), які можна залучити для підвищення ефективності;

формування практичних рекомендацій для усунення виявлених проблем та активізації резервів.

У ролі об'єкта аналізу виступають усі матеріальні ресурси підприємства, що розглядаються у грошовому вимірі як матеріальні витрати, з акцентом на найбільш важливі їх види.

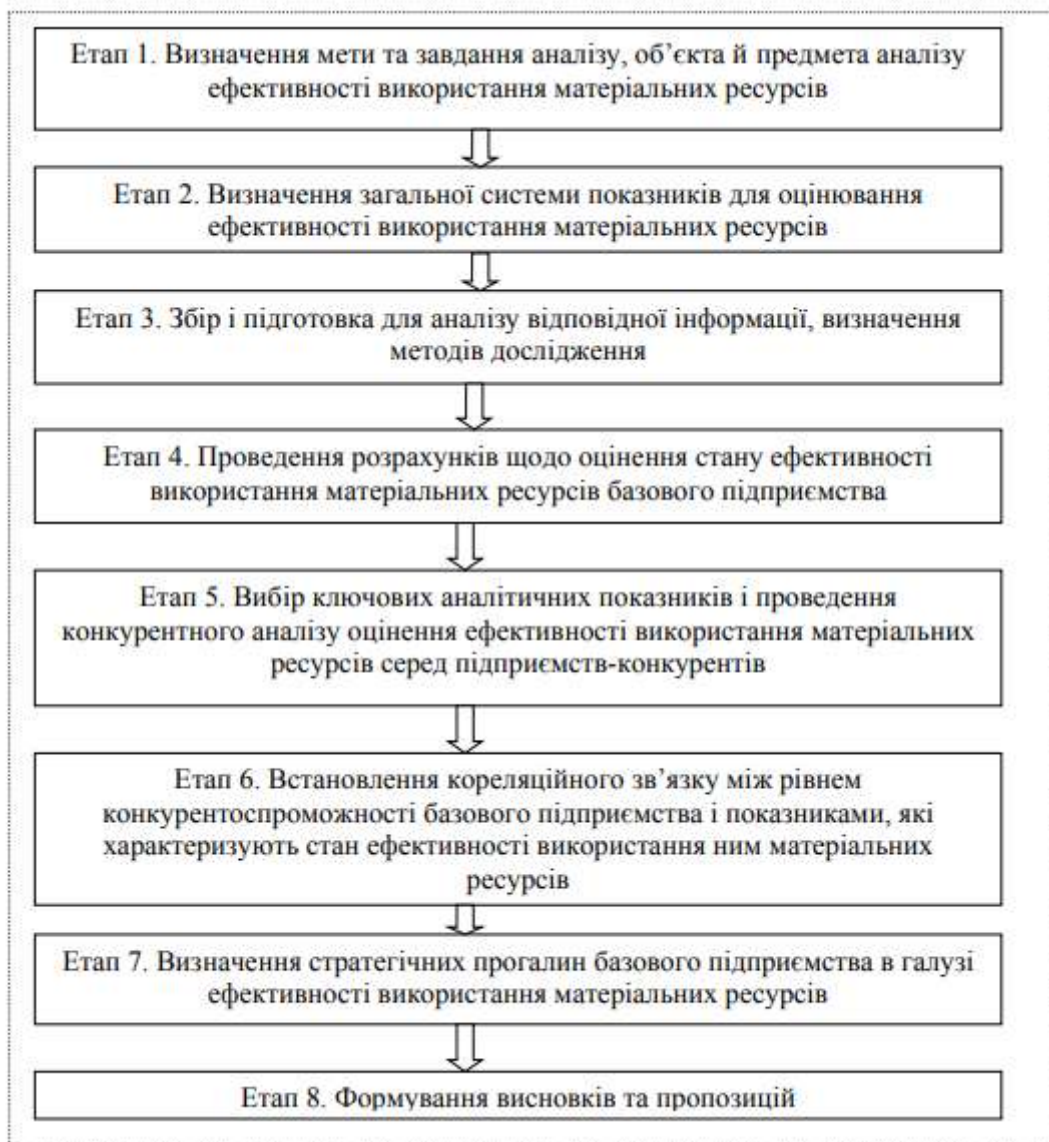


Рис. 1.1 Послідовність кроків аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів у контексті їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства

Примітка. Джерело: розроблено із використанням [7]

Предметом дослідження є зміни аналітичних показників у динаміці та їх порівняння з аналогічними показниками у провідних конкурентів.

На другому етапі формується система показників, що дозволяє всебічно оцінити ефективність використання матеріальних ресурсів на підприємстві.

До групи узагальнених індикаторів ефективного використання матеріальних ресурсів належать такі показники, як матеріаловіддача, матеріаломісткість, співвідношення темпів зростання обсягів виробництва до

темрів збільшення матеріальних витрат, частка матеріальних витрат у структурі собівартості продукції, коефіцієнт використання матеріалів, а також прибуток, що припадає на одну гривню витрат на матеріали.

Оскільки ці інтегральні показники лише загалом характеризують рівень ефективності та дають уявлення про потенційні можливості її підвищення, для більш глибокого аналізу застосовують часткові індикатори. Вони дають змогу оцінити використання окремих складових матеріальних ресурсів, зокрема основних матеріалів, палива чи енергії. До таких показників належать, зокрема, сировиномісткість, металомісткість, паливомісткість тощо.

На наступному етапі дослідження проводиться оцінка нормативів споживання окремих видів матеріальних ресурсів. Далі здійснюється аналіз матеріаломісткості конкретних видів продукції з використанням калькуляційної інформації щодо їх собівартості. Витрати матеріалів на виготовлення окремих виробів (тобто питома матеріаломісткість) формуються під впливом різних чинників, як контрольованих підприємством, так і зовнішніх. Умовно всі ці чинники можна класифікувати на три групи: пов'язані з нормативами, цінами та витратами виробництва.

На третьому етапі проводиться збір необхідних даних, перевірка їхньої достовірності й повноти відповідно до поставлених цілей аналізу.

Інформаційною базою для аналізу використання матеріальних ресурсів слугують оперативні звіти відділу матеріально-технічного забезпечення, дані зі складів і транспортного відділу, а також інформація з аналітичного бухгалтерського обліку щодо надходження, витрат і залишків матеріальних ресурсів. Додатково використовуються плани забезпечення підприємства ресурсами, нормативно-довідкові документи, що регламентують господарську діяльність тощо.

Для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів застосовуються такі методи аналізу, як порівняння середніх та відносних величин, графічні методи (аналіз абсолютних змін), факторний та кореляційний аналіз тощо. Важливою складовою цього процесу є використання

спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволяє знизити трудомісткість обчислень, оперативно виявляти проблеми та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

На четвертому етапі проводяться розрахунки показників, що відображають рівень ефективності використання матеріальних ресурсів за кілька звітних періодів, аналізується їх зміна та з'ясовуються причини таких змін [6].

П'ятий етап передбачає відбір ключових аналітичних індикаторів, встановлених раніше, за якими виконується порівняння з показниками інших підприємств-конкурентів. У ході такого аналізу визначаються відхилення як від середніх значень, так і від показників лідерів галузі.

На шостому етапі аналізується взаємозв'язок між рівнем конкурентоспроможності підприємства та показниками ефективного використання ресурсів. Визначається ступінь впливу кожного з індикаторів на зміну конкурентних позицій, а також кількісна оцінка такої залежності.

Завершальний, сьомий етап полягає в узагальненні результатів, отриманих на попередніх етапах (4–6), та виявленні стратегічних розривів у сфері ефективного управління матеріальними ресурсами.

На восьмому етапі виконується розроблення комплексу заходів, спрямованих на мобілізацію або усунення виявлених стратегічних резервів (прогалин) з урахуванням майбутніх цілей розвитку підприємства.

Основні шляхи покращення ефективності використання матеріальних ресурсів полягають у запровадженні сучасних норм витрачання ресурсів, оптимізації виробничих технологій та організаційних процесів, мінімізації виробничих відходів і забезпеченні їх раціонального використання, а також у зниженні втрат через виробничий брак.

Таким чином, аналіз ефективності застосування матеріальних ресурсів у ринкових умовах має включати детальне дослідження динаміки як інтегрованих, так і спеціалізованих показників, виявлення впливових факторів, що зумовлюють їх зміну, а також конкурентний аналіз. Останній доцільно проводити як на основі порівняння з середніми і передовими показниками, так і

з використанням методів кореляційної залежності між рівнем конкурентоспроможності та ключовими аналітичними показниками.

У наукових джерелах представлено широкий спектр показників для оцінки використання матеріальних ресурсів, що зумовлено різноманіттям об'єктів обліку та потребою всебічного аналізу на різних етапах зберігання та споживання цих ресурсів [31].

Розглянемо класифікацію показників оцінки матеріальних ресурсів за шістьма основними групами:

- традиційні методи аналізу використання матеріальних ресурсів;
- традиційні методи оцінки забезпеченості виробництва матеріальними ресурсами;
- традиційні методи аналізу ефективності використання основних засобів і оборотних коштів підприємства;
- система показників та моделювання взаємозв'язків для оцінки ефективності застосування матеріальних ресурсів;
- оцінка динаміки матеріальних витрат;
- аналіз впливу ефективності використання матеріальних ресурсів на розмір матеріальних витрат.

Детальний опис кожної групи методів представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Показники оцінки матеріальних ресурсів підприємства

Показник	Економічний зміст
1	2
1. Традиційний метод аналізу використання матеріальних ресурсів	
1.1. Матеріалоємність продукції $MC = M / Q$	Де М — матеріальні витрати; Q — обсяг виготовленої продукції. Показує, скільки матеріальних ресурсів у грошовому вимірі припадає на 1 грн виготовленої продукції
1.2. Матеріаловіддача $MB = Q / M$	Характеризує, скільки продукції виготовлено на 1 грн матеріальних ресурсів.
1.3. Питома вага матеріальних ресурсів в собівартості продукції $dM = M / Cв$	Де М — матеріальні витрати; Cв — повна собівартість виготовленої продукції
2. Традиційний метод аналізу забезпеченості виробництва матеріальними ресурсами	

Продовження табл. 1.2

1	2
2.1. Загальна потреба підприємства в конкретних видах матеріальних ресурсів $N_z = N_v + N_e + N_r + N_{zp} + N_k$	Де N_v — потреба на виробництво продукції; N_e — потреба на експериментально-дослідні роботи; N_r — потреба на ремонтні роботи; N_{zp} — потреби на створення планових (в межах нормативів) запасів; N_k — запас (залишок) на кінець планового періоду.
2.2. Наявний (фактичний) запас матеріалів $N_z = Z_z / V_d$	Де Z_z — залишок матеріалів на складі; V_d — величина середньоденних витрат матеріалів на виробництво. Наявний запас визначається в днях; розрахунок ведеться для всього асортименту виробничих запасів.
2.3. Нормативний запас матеріалів на складі $Z_{zn} = V_d * D_r$	Де Z_{zn} — нормативний запас матеріалів на складі; V_d — величина середньоденних витрат матеріалів на виробництво; D_r — кількість робочих днів, на які повинен зберігатися запас.
2.4. Індекс виконання норм запасу $I_z = Z_z / Z_{zn}$	Визначається шляхом зіставлення фактичного запасу матеріалів на складі і нормативного запасу.
2.5. Величину надлишку / дефіциту запасу $\Delta Z = Z_z - Z_{zn}$	Різниця між фактичним запасом і нормативним запасом характеризує величину надлишку (+) або дефіциту (-). Наявність понаднормативних надлишків матеріальних ресурсів негативно впливає на фінансовий стан підприємства
3. Традиційний метод показників ефективності використання основних засобів та обігових коштів підприємства	
3.1. Коефіцієнта зносу $K_z = Z / V_p$	Характеризує частку вартості основних засобів, яку відображено у витратах на виробництво у попередні періоди. Цей коефіцієнт обчислюють як відношення суми накопиченого на певну дату зносу (Z) до первісної вартості основних засобів (Vп) на цю дату
3.2. Коефіцієнта придатності $K_p = V_z / V_p = 1 - K_z$,	Де V_z — величина залишкової вартості основних фондів підприємства на певну дату. Показує частку ще незношеної вартості основних засобів
3.3. Фондовіддача $FV = Q_p / V_o.z$	Обчислюється як відношення обсягу продукції (товарної, реалізованої або чистої) за період (Qп) до середньої за цей період вартості основних засобів (Vo.з) Рівень фондовіддачі характеризує величину виробленої (реалізованої) продукції, що припадає на одну гривню вартості основних засобів підприємства. Позитивною тенденцією динаміки цього показника є зростання.
3.4. Фондомісткість $FM = 1 / FV$	Є оберненим до фондовіддачі показником
3.5. Фондоозброєність $FO = СБВВОС / СЧР$,	Де СБВВОС - середньорічна балансова вартість виробничих основних фондів, СЧР - середньооблікова чисельність робітників або працівників. Фондоозброєність — це показник оснащення праці виробничими основними фондами.
3.6. Середня тривалість одного обороту $T_{oa} = t_{пер} / KB$,	Де $t_{пер}$ — кількість календарних днів у періоді, що аналізується. KB - оборотність (кількість оборотів) матеріальних запасів. Показує тривалість одного обороту за певний період.
3.7. Оборотність товарно-матеріальних запасів $Opt_{mz} = C_p / M_z$,	Де C_p — повна собівартість реалізованої продукції за певний період; M_z — середня величина запасів за період у грошовому виразі. Виражається кількістю оборотів за певний період
4. Система показників і моделювання взаємозв'язку для оцінювання ефективності використання матеріальних ресурсів	
4.1. Плановий коефіцієнт використання: $K_{пл} = mч / M_n$	Де $mч$ — чиста вага виробу; M_n — витрати матеріалу за нормами. Показує використання одного виду матеріалу, який витрачається на виробництво одного виду виробу
4.2. Фактичний коефіцієнт використання $K_f = mч / M_f$	де M_f — фактично витрачений матеріал
4.3. Коефіцієнт використання матеріальних ресурсів $K_i = M_f / M_{пл}$	Співвідношення суми фактичних матеріальних витрат з величиною матеріальних витрат, яка розрахована за плановими калькуляціями і фактичним випуском та асортиментом продукції. У випадку перевищення коефіцієнтом одиниці спостерігається перевитрата матеріалів, навпаки – економія матеріальних ресурсів

Продовження табл. 1.2

1	2
5. Оцінювання динаміки матеріальних витрат	
5.1. Агрегований індекс питомих витрат за кожним матеріалом $I = (\sum пв1 * Q1) / (пв0 * Q0)$	Де пв – питомі витрати матеріалу у плановому (0) та звітному (1) періодах; Q – об'єм даного виду продукції у натуральному вираженні у плановому (0) та звітному (1) періодах. Індекс питомих витрат за кожним матеріалом показує питому вагу витрачання сировини та матеріалів на одиницю продукції та їх динаміку. В умовах випуску декількох видів продукції на промисловому підприємстві будується агрегований індекс питомих витрат одного матеріалу.
5.2. Індекс питомих витрат комплексу різних матеріалів на виробництво одиниці продукції $I = (\sum пв1 * Q1 * ц0) / (пв0 * Q0 * ц0)$	Де ц0 – планова ціна одиниці матеріалу.
5.3 Індекс питомих витрат різних видів матеріалів на обсяг реалізованої продукції: $I = (\sum пв1 * ц0) / (пв0 * ц0)$	Включає індекс питомих витрат за кожним матеріалом та індекс питомих витрат комплексу різних матеріалів на виробництво одиниці продукції
6. Оцінювання впливу ефективності використання матеріальних ресурсів на величину матеріальних витрат	
6.1. Ефективність промислових підприємств відповідно до витратного підходу до визначення окупності витрат відосновної діяльності, $Езосн = Посн / Зосн * 100$	Де Посн – прибуток від основної діяльності, тис. грн.; Зосн – витрати основної діяльності, тис.грн.

Джерело: узагальнено автором із використанням [12, 16, 23]

Застосування традиційного методу оцінки матеріальних ресурсів, що базується переважно на розрахунку показників, є недостатнім для всебічного аналізу. Тому було проведено дослідження та систематизацію додаткових методів оцінювання матеріальних ресурсів. До них належать: традиційний аналіз використання матеріальних ресурсів та забезпеченості виробництва ними; методика оцінки ефективності використання основних засобів і оборотних коштів підприємства; комплекс показників із моделюванням взаємозв'язків для оцінки ефективності застосування матеріальних ресурсів; а також аналіз динаміки матеріальних витрат і впливу ефективності їх використання на загальний рівень витрат.

Висновки до розділу 1

Головним завданням керівництва будь-якого підприємства є створення умов для ефективної роботи всіх його складових та досягнення конкурентних переваг на ринку. Матеріальні ресурси, які є частиною загального ресурсного потенціалу підприємства, відносяться до внутрішніх чинників, що визначають рівень його конкурентоспроможності. Це пояснюється тим, що витрати на матеріали, сировину, енергію та паливо, їхня якість, а також кількість відходів безпосередньо впливають на собівартість і якість кінцевого продукту.

Неоптимальне використання сировини, її неповна переробка, недотримання встановлених норм споживання або їхнє необґрунтоване визначення сприяють зростанню виробничих витрат, що веде до зниження прибутковості та унеможлиблює подальше розширення виробництва. Як наслідок – зменшення конкурентоздатності підприємства. Навпаки, ефективне використання матеріалів, комплексна переробка сировини, регулярний перегляд норм витрат, орієнтація на виробництво менш матеріаломісткої продукції та пошук дешевших альтернатив дорогим матеріалам сприяють зниженню витрат і підвищенню ринкових позицій.

Отже, раціональне використання матеріальних ресурсів є ключовим чинником у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, оскільки їхня вартість прямо впливає на здатність підприємства виготовляти продукцію, що вигідно відрізняється за ціною та якістю від аналогів на ринку.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПРАТ «КИЇВСТАР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Київстар» та умов його діяльності

У 1994 році компанія розпочала свою діяльність в Україні, а перший дзвінок у мережі Київстар відбувся 9 грудня 1997 року. Сьогодні Київстар є провідним телекомунікаційним оператором країни, що надає широкий спектр послуг мобільного та фіксованого зв'язку, включаючи передачу даних із використанням технологій 4G. Абонентська база компанії налічує понад 26 мільйонів користувачів мобільного зв'язку і понад 1 мільйон — фіксованого широкопasmового інтернету.

Київстар входить до міжнародної телекомунікаційної групи VEON, центральний офіс якої розташований у Нідерландах. VEON здійснює діяльність у країнах СНД, Європи, Азії та Африки, а її акції представлені на фондових біржах NASDAQ (Нью-Йорк) і Euronext (Амстердам).

Завдяки значним інвестиціям у розбудову мобільної інфраструктури, компанії вдалося забезпечити покриття як у великих містах, так і в невеликих населених пунктах, охопивши понад 28 тисяч сіл, автошляхи державного значення, а також більшість морських і річкових узбереж. Київстар також надає послуги роумінгу у 195 країнах світу на всіх континентах.

Упродовж своєї діяльності компанія перерахувала до державного бюджету понад 50 мільярдів гривень у вигляді податкових і обов'язкових платежів та інвестувала майже 35 мільярдів гривень у розвиток телеком-інфраструктури в Україні.

Як провідний гравець на національному ринку, Київстар активно впроваджує інновації. У 1998 році він першим запропонував послугу SMS, у 2000 році — доступ до Інтернету через WAP. Крім того, компанія першою ввела

тарифні плани без погодинної тарифікації та скасувала оплату Інтернету за мегабайти.

Також Київстар провів комплексну модернізацію своєї мережі комутації, підготувавши її до впровадження високошвидкісних стандартів мобільного зв'язку. На сьогодні мережа Київстар обладнана сучасною технікою, що підтримує формати 3G, 4G та LTE.

Загальну характеристику ПрАТ «Київстар» наведено в табл. 2.1 [35].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Київстар»

Категорія	Інформація
1. Повна та скорочена назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Київстар» ПрАТ «Київстар»
2. Дата реєстрації підприємства	zareestrowane в Україні у 1994 р., послуги мобільного зв'язку надає з 1997 р.
3. Поштова та юридична адреси підприємства	03113, Україна, м. Київ, вул. Дегтярівська, буд. 53
4. Код ЄДРПОУ	21673832
5. Вид діяльності (основний), (код галузі)	61.10 Діяльність у сфері провідного електрозв'язку 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку 47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах
6. Організаційно-правова форма підприємства	Акціонерне товариство
7. Форма власності, частка держави у капіталі, %	Приватна
8. Організаційна структура	Лінійно-функціональна

Примітка. Джерело: розроблено із використанням [40]

Компанія надає широкий спектр послуг у таких напрямках, як B2C, B2B, B2G, M2M та роумінг, охоплюючи різноманітні продукти, які становлять основу її діяльності. До основних послуг належать голосовий зв'язок, міжнародні дзвінки та роумінг, фіксована телефонія, доступ до Інтернету та передача даних, сервісні рішення, віртуальна мобільна АТС, послуги кабельного й супутникового телебачення, система керування M2M-пристроями, аналітика BigData, Microsoft Office 365, платформа Kyivstar Business Hub, програма лояльності inCust, інтеграція з Бітрікс24, сервіс Starbox та інші [34; 35].

Окрім основної діяльності, Київстар щороку впроваджує низку соціальних і благодійних ініціатив. Компанія також посідає провідні позиції серед найбільших платників податків в Україні, визнана одним із найкращих роботодавців та користується високою репутацією на ринку телекомунікаційних послуг.

Як національний телеком-оператор, компанія «Київстар» активно впроваджує соціально відповідальні ініціативи, спрямовані на підтримку суспільства та сталий розвиток України. Зокрема, реалізуються такі проекти:

1. Проект "Зроби свій внесок", що є частиною міжнародної програми *Make Your Mark*, орієнтований на підтримку обдарованої молоді. Особливу увагу приділено українським школярам і студентам, які демонструють високі результати в галузях природничих і технічних наук, включаючи ІТ, інженерію та математику.

2. Radar TECh — ініціатива в межах інноваційного центру ВДНГ, яка сприяє створенню технологічної екосистеми та стимулює розвиток економіки України шляхом підтримки перспективних ідей у ключових галузях.

3. Kyivstar Business Hub — платформа, що стимулює розвиток підприємницьких навичок у молоді, заохочуючи їх до створення соціально корисних цифрових рішень на основі мобільних технологій.

4. Компанія також приділяє увагу популяризації культури безпечного користування мобільними технологіями та інтернетом серед дітей, беручи участь у просвітницьких і волонтерських програмах.

5. «Київстар» надає постійну підтримку соціальним закладам, які працюють з дітьми з інвалідністю, а також допомагає геріатричним центрам [76].

Починаючи з 2014 року, ПрАТ «Київстар» провело низку змін у своїй організаційній структурі з метою підвищення рівня задоволеності клієнтів. Реструктуризація включала розширення експертних груп по всій території України, передачу більшої самостійності працівникам для прийняття рішень, а також оптимізацію адміністративних витрат. Ці заходи дозволили компанії

оперативніше реагувати на потреби клієнтів і ефективніше вирішувати питання, пов'язані з обслуговуванням.

На сьогодні в компанії працює понад 3000 співробітників, які мають належну професійну підготовку. У Київстар впроваджена система безперервного навчання та професійного розвитку персоналу, а також передбачені можливості кар'єрного зростання й заохочення. Більше половини працівників проходять навчальні програми та тренінги, організовані коштом компанії. До того ж, персоналу надається можливість працювати за гнучким графіком та, за потреби, дистанційно [38].

Система управління в ПрАТ «Київстар» організована на основі структурних підрозділів, у межах яких фахівці з однаковими професійними компетенціями об'єднуються в департаменти. Кожен департамент підпорядковується керівнику відповідного функціонального напрямку. Наприклад, відділ, що відповідає за ціноутворення, входить до складу маркетингового департаменту; бухгалтерська служба – до департаменту фінансів; юридична служба – до департаменту правового супроводу тощо. Усі підрозділи функціонально взаємопов'язані й підзвітні президенту компанії. Така модель управління класифікується як лінійно-функціональна (див. додаток А).

Серед основних переваг цієї організаційної структури – чіткий і логічний розподіл обов'язків, простота в розумінні для працівників, наявність сталих вертикальних і горизонтальних комунікацій, а також ефективна система делегування повноважень. Це сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень та своєчасному реагуванню на виробничі потреби. До команди Київстар активно залучаються кваліфіковані фахівці.

Система винагороди та стимулювання в ПрАТ «Київстар» передбачає забезпечення кожного працівника конкурентною та справедливою оплатою праці. Заробітна плата співробітників компанії є однією з найвищих серед українських роботодавців. За результатами досліджень у 2019 році Київстар був визнаний найпривабливішим роботодавцем у галузі телекомунікацій [15].

Мотиваційна система охоплює комплекс заходів, спрямованих на підтримку персоналу в різних напрямках:

1. Забезпечення безпеки працівників:

- Запроваджено формат дистанційної роботи, зокрема з-за кордону, яким нині користується понад 80% персоналу;
- Для співробітників, які залишаються в офісі, облаштовано укриття;
- Створено централізовану інформаційну платформу з питань безпеки у внутрішній соцмережі;
- Організовано телеграм-канал для координації дій у разі надзвичайних ситуацій.

2. Фінансова підтримка:

- Діє спеціальна програма матеріальної допомоги на час воєнного стану, що включає додаткові виплати в кризових ситуаціях;
- Працівникам, які змушені переїхати, надається фінансова допомога, у тому числі компенсація за оренду житла;
- Підтримуються родини співробітників, які втратили близьких через війну.

3. Нематеріальні заохочення та психологічна підтримка:

- Організовано індивідуальні й групові консультації з психологами, а також тематичні вебінари для працівників та їх дітей;
- Діють програми, спрямовані на підтримку родин і дітей співробітників, що охоплюють емоційний і соціальний аспекти.

4. Відкрита комунікація в колективі:

- Регулярно проводяться зустрічі у форматі «прямих ліній» з топменеджментом компанії;
- Активно функціонують тематичні групи у внутрішній соціальній мережі;
- Забезпечено прозору комунікацію між керівниками та співробітниками на всіх рівнях.

Ці заходи спрямовані на забезпечення захисту та добробуту працівників, надання фінансової й емоційної підтримки, допомогу родинам співробітників, а також збереження ефективної корпоративної комунікації.

У таблиці 2.2 представлено результати аналізу техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Київстар» за період 2020–2022 років (див. додатки Б-В2, В-В2).

За даними таблиці 2.2., рис. 2.1. та 2.2. видно що збільшення чистого доходу від реалізації продукції у 2020 році на 16,66% було зумовлене розширенням клієнтської бази та підвищенням попиту на телекомунікаційні послуги. У 2021 році темп зростання дещо сповільнився до 12,39%, а у 2022 році доходи зросли ще на 14,23%, що відображає стабільний розвиток компанії. У 2023 році збільшення на 8,25% свідчить про збереження позитивної динаміки, незважаючи на складні економічні умови. Збільшення чистого доходу від реалізації продукції з 2019 по 2023 рік відбувалося головним чином за рахунок зростання регулярних платежів, які зросли на 40,47% у 2020 році і продовжили збільшуватися, хоч темпи росту дещо знизилися до 3,49% у 2023 році. Це свідчить про активне залучення нових абонентів та оновлення тарифних планів з регулярними платежами.

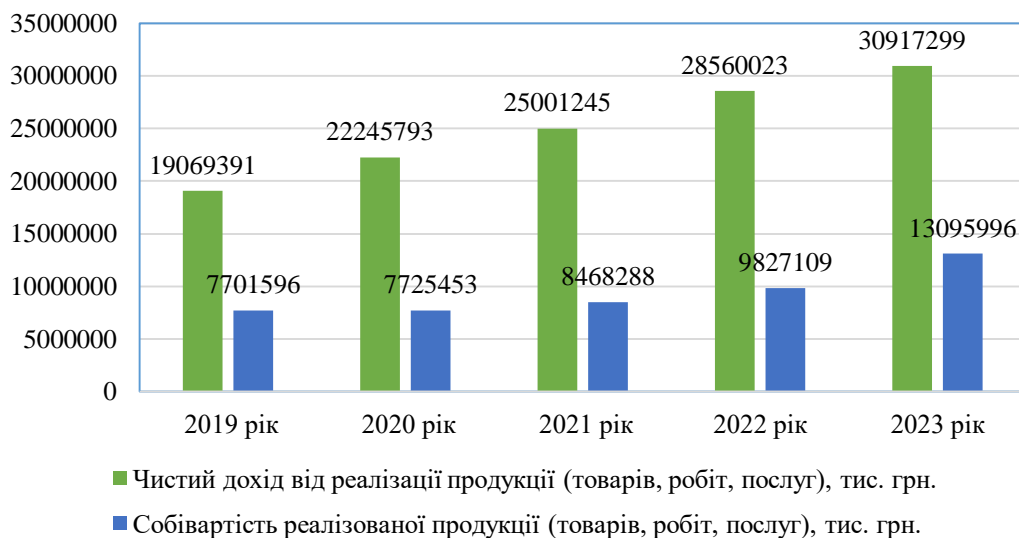


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Київстар» за 2019- 2023 рр.

Примітка. Джерело: Розроблено із використанням [40]

Таблиця 2.2

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Київстар» за 2019- 2023 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2020- 2019 рр.		Відхилення 2021- 2020 рр.		Відхилення 2022- 2021 рр.		Відхилення 2023- 2022 рр.	
						абсо- лютне, +/-	від- носне, %	абсо- лютне, +/-	від- носне, %	абсо- лютне, +/-	від- носне, %	абсо- лютне, +/-	від- носне, %
1	2	3	4			5	6	7	8				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. у тому числі:	19069391	22245793	25001245	28560023	30917299	3176402	16,66	2755452	12,39	3558778	14,23	2357276	8,25
- регулярні платежі	9980447	14019436	16500872	19194858	19864303	4038989	40,47	2481436	17,7	2693986	16,33	669445	3,49
- доход від інтерконекту	3254641	2518216	2905465	3145696	4195588	-736425	-22,63	387249	15,38	240231	8,27	1049892	33,38
- додаткові послуги	1961681	1984328	1973985	2021123	1751650	22647	1,15	-10343	-0,52	46138	2,34	-268473	-13,29
- продаж ефірного часу	1630726	1238959	1274276	1219523	923629	-391767	-24,02	35317	2,85	-54753	-4,30	-295894	-24,26
- послуги широкопasmового Інтернету (FTTB)	741453	863372	1038194	1182228	1117012	121919	16,44	174822	20,25	144034	13,87	-65216	-5,52
- Роумінг (абоненти)	596862	752557	374373	604978	1799207	155695	26,09	-378184	-50,25	230605	61,60	1194229	197,40
- Плата за фіксовані лінії	411444	441778	502541	593516	473682	30334	7,37	60763	13,75	90975	18,10	-119834	-20,19
- Роумінг та доступ до мережі	207441	166158	149264	249939	382313	-41283	-19,9	-16894	-10,17	100675	67,45	132374	52,96
- Продаж клієнтського обладнання	10585	11472	9257	11851	27004	887	8,38	-2215	-19,31	2594	28,02	15153	127,86
- Плата за підключення і разова плата за передплату послуг	89296	109066	94802	90837	89992	19770	22,14	-14264	-13,08	-3965	-4,18	-845	-0,93

Продовження табл. 2.2

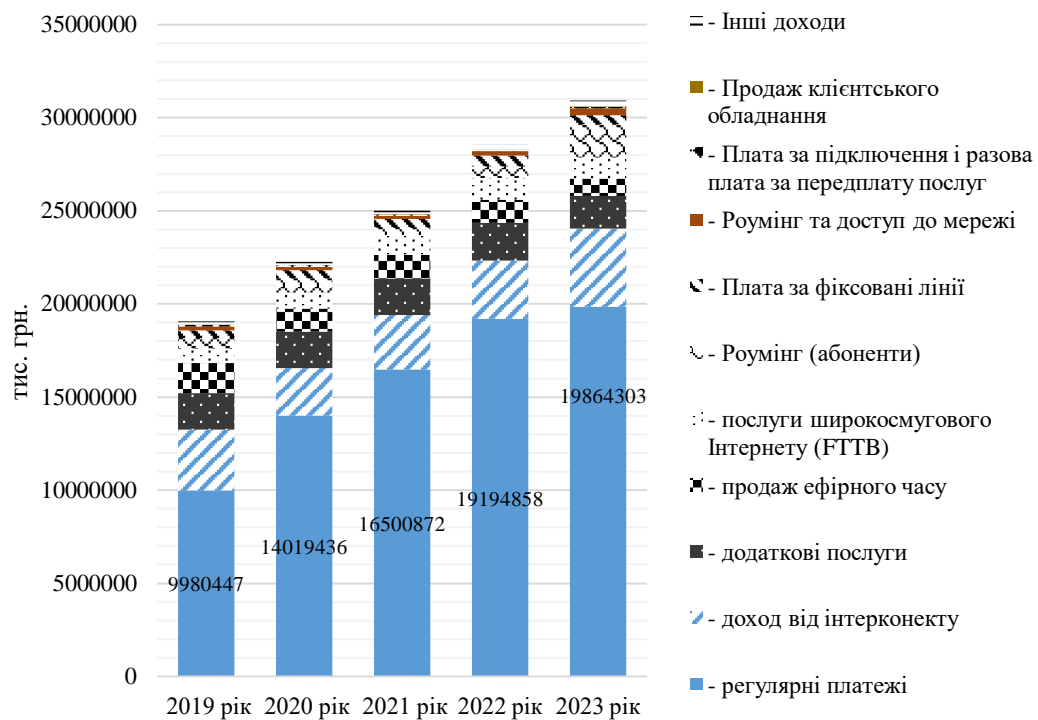
1	2	3	4			5	6	7	8				
- Інші доходи	184815	140451	178216	246474	292919	-44364	-24	37765	26,89	68258	38,30	46445	18,84
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	7701596	7725453	8468288	9827109	13095996	23857	0,31	742835	9,62	1358821	16,05	3268887	33,26
Валовий прибуток, тис. грн.	11367795	14520340	16532957	18732914	17821303	3152545	27,73	2012617	13,86	2199957	13,31	-911611	-4,87
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн.	6802455	8961220	10369859	11277387	9497524	2158765	31,74	1408639	15,72	907528	8,75	-1779863	-15,78
Основні засоби, тис. грн.	8112573	12044185	13823556	16321214	19284011	3931612	48,46	1779371	14,77	2497658	18,07	2962797	18,15
Оборотні активи, тис. грн.	6406452	1910465	2220714	3113754	8591065	-4495987	-70,18	310249	16,24	893040	40,21	5477311	175,91
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	888946	720096	664512	873680	2821154	-168850	-18,99	-55584	-7,72	209168	31,48	1947474	222,90
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	1471732	1146748	1441544	1946661	3657837	-324984	-22,08	294796	25,71	505117	35,04	1711176	87,90
Власний капітал, тис. грн.	16686016	13660357	11429850	12454050	22022122	-3025659	-18,13	-2230507	-16,33	1024200	8,96	9567072	76,82
Позиковий капітал, тис. грн.	8123432	10733247	15583518	17351121	18340600	2609815	32,13	4850271	45,19	1767603	11,34	989479	5,70
Середньорічна кількість працівників, осіб	2674	2992	3680	3678	3675	318	11,89	688	22,99	-2	-0,05	-3	-0,08
Продуктивність праці, тис. грн./осіб	7131,41	7435,09	6793,82	7765,10	8412,87	303,68	4,26	-641,27	-8,62	971,28	14,30	647,77	8,34

Примітка. Джерело: розроблено із використанням [40]

Дохід від регулярних платежів демонструє значне зростання у 2020 році на 40,47%, що свідчить про активний перехід абонентів на тарифні плани з регулярною оплатою. У 2021 і 2022 роках зростання становило 17,7% та 16,33% відповідно, тоді як у 2023 році темп уповільнився до 3,49%, що може свідчити про насичення ринку.

Обсяг доходу від додаткових послуг у 2020 році збільшився незначно на 1,15%, проте у 2021 році відбулося невелике зниження на 0,52%. У 2022 році спостерігалось зростання на 2,34%, а у 2023 році — падіння на 13,29%, що може бути пов'язано зі зменшенням попиту на певні додаткові сервіси.

Продаж ефірного часу зменшився у 2020 році на 24,02%, з подальшими незначними коливаннями, включаючи падіння у 2023 році на 24,26%, що відображає загальне скорочення попиту на традиційні ефірні послуги.



**Рис. 2.2. Динаміка складу чистого доходу від реалізації продукції
ПрАТ «Київстар» за 2019- 2023 рр.**

Примітка. Джерело: Розроблено із використанням [40]

Послуги широкопasmового Інтернету (FTTB) демонстрували стабільне зростання з 2019 по 2022 рік, досягаючи максимального приросту в 2021 році на

20,25%, проте у 2023 році спостерігається незначне зниження на 5,52%, що може бути пов'язано з ринковою конкуренцією або змінами споживчої поведінки.

Доходи від роумінгу (абоненти) зазнали значних коливань: зростання у 2020 році на 26,09%, різке падіння у 2021 році на 50,25%, потім різкий стрибок у 2022 році на 61,60% та значне збільшення у 2023 році на 197,40%, що може бути пов'язано із змінами в міжнародних поїздках і регуляторних обмеженнях.

Плата за фіксовані лінії показала стабільне зростання протягом 2019–2022 років: у 2020 році приріст становив 7,37%, у 2021 – 13,75%, у 2022 – 18,10%. Однак у 2023 році спостерігається спад на 20,19%, що може свідчити про зменшення попиту на фіксований зв'язок через розвиток мобільних технологій.

Доходи від роумінгу та доступу до мережі коливалися: у 2020 році вони знизились на 19,9%, у 2021 – на 10,17%. Потім у 2022 та 2023 роках спостерігається значне зростання відповідно на 67,45% та 52,96%, що свідчить про відновлення міжнародного трафіку.

Продаж клієнтського обладнання у 2020 році зріс на 8,38%, але у 2021 році знизився на 19,31%. У 2022 році знову спостерігається підвищення на 28,02%, а у 2023 році – різке зростання на 127,86%, що може бути пов'язано з оновленням пристроїв і підвищеним попитом на техніку.

Плата за підключення і разова плата за передплату послуг у 2020 році збільшилась на 22,14%, однак у наступні роки показала невелике зниження: у 2021 році на 13,08%, у 2022 – на 4,18%, а у 2023 році – незначне падіння на 0,93%, що відображає стабілізацію цього виду доходів.

Інші доходи у 2020 році знизилися на 24%, але у 2021 та 2022 роках відбувалося зростання відповідно на 26,89% і 38,30%, а у 2023 році – ще на 18,84%, що свідчить про посилення диверсифікації доходів компанії.

Собівартість реалізованої продукції зберігалася на приблизно однаковому рівні у 2019–2020 роках, зростаючи лише на 0,31%. У 2021–2023 роках спостерігається суттєве збільшення собівартості: на 9,62%, 16,05% та 33,26% відповідно, що може свідчити про зростання витрат на матеріали, послуги та інфраструктуру.

Валовий прибуток компанії збільшився у 2020 році на 27,73%, у 2021 – на 13,86%, у 2022 – на 13,31%, однак у 2023 році зафіксовано зниження на 4,87%, що може бути пов’язано із зростанням собівартості.

Чистий фінансовий результат (прибуток) у 2020 році зріс на 31,74%, у 2021 та 2022 роках — на 15,72% і 8,75% відповідно, однак у 2023 році відбулося зниження прибутку на 15,78%, що свідчить про зростання фінансових витрат або інші фактори, що вплинули на рентабельність (рис. 2.3).

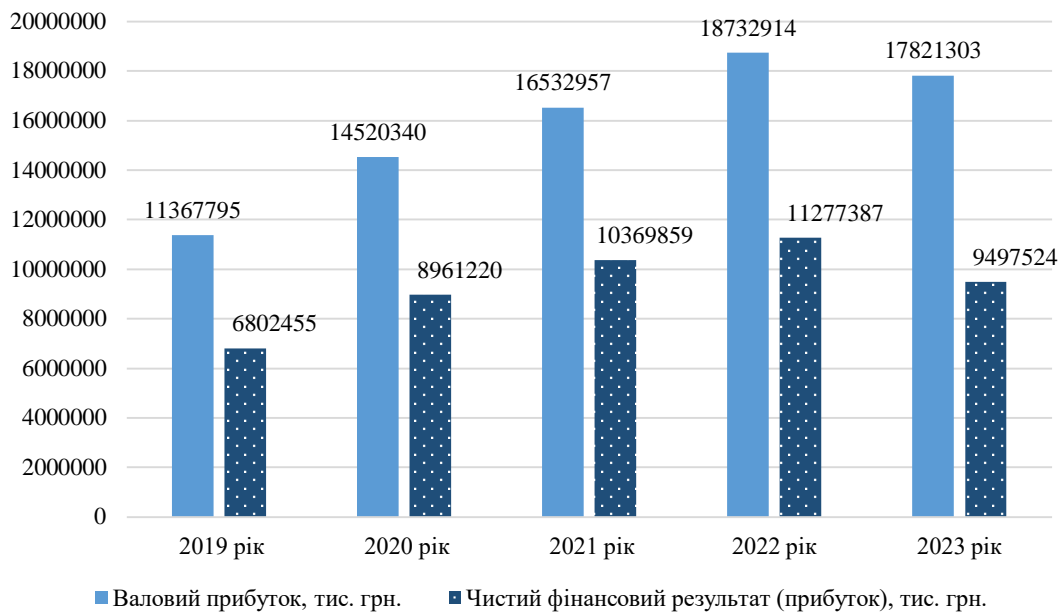
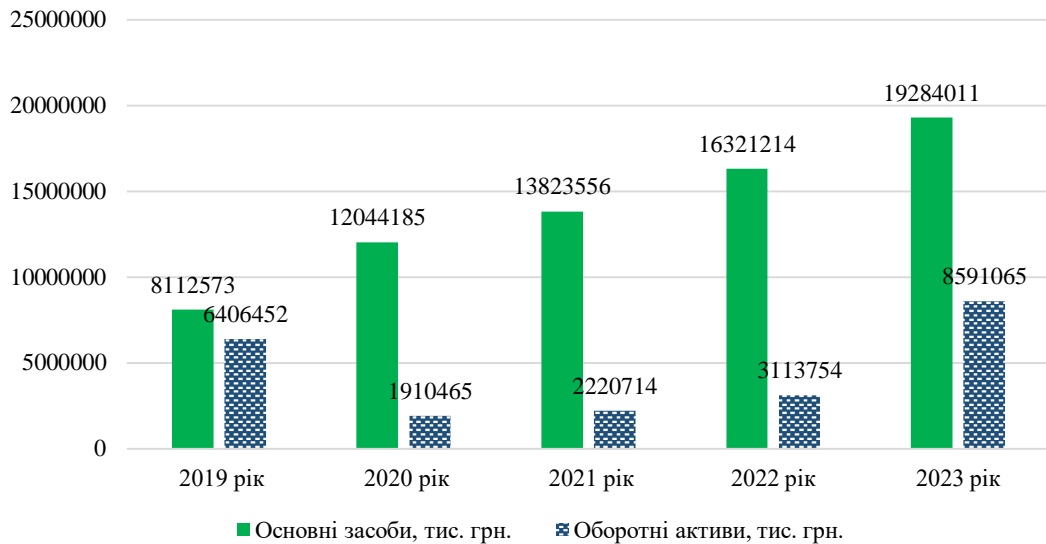


Рис. 2.3. Динаміка валового прибутку та чистого фінансового результату ПрАТ «Київстар» за 2019- 2023 рр.

Примітка. Джерело: Розроблено із використанням [40]

Основні засоби компанії демонструють стійке зростання протягом усіх років. У 2020 році їх вартість зросла на 48,46%, у 2021 — на 14,77%, у 2022 — на 18,07%, а у 2023 — ще на 18,15%. Це свідчить про активне інвестування в інфраструктуру та оновлення матеріально-технічної бази.

Оборотні активи у 2020 році суттєво знизилися на 70,18%, що може бути пов’язано з оптимізацією запасів або змінами у структурі активів. Однак у наступні роки спостерігається значне зростання: у 2021 — на 16,24%, у 2022 — на 40,21%, а у 2023 році збільшення становить аж 175,91%, що свідчить про посилення ліквідності компанії та збільшення оборотних ресурсів (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Динаміка основних засобів та оборотних активів
ПрАТ «Київстар» за 2019- 2023 рр.**

Примітка. Джерело: Розроблено із використанням [40]

Дебіторська заборгованість у 2020 році зменшилась на 18,99%, у 2021 — на 7,72%, але у 2022 та 2023 роках вона зросла відповідно на 31,48% і 222,90%. Значне збільшення в останньому році може свідчити про розширення кредитної політики або збільшення обсягів продажів з відстрочкою платежу.

Кредиторська заборгованість знизилася у 2020 році на 22,08%, однак зросла у 2021 на 25,71%, у 2022 — на 35,04%, а у 2023 році зростання склало 87,90%. Це може бути пов'язано з нарощуванням зобов'язань перед постачальниками або зростанням обсягів закупівель.

Власний капітал у 2020 та 2021 роках зменшувався на 18,13% та 16,33% відповідно, проте у 2022 році зріс на 8,96%, а у 2023 — на значні 76,82%, що свідчить про покращення фінансової стійкості компанії.

Позиковий капітал стабільно зростав: у 2020 році на 32,13%, у 2021 — на 45,19%, у 2022 — на 11,34% і у 2023 році — на 5,70%, що вказує на активне залучення зовнішнього фінансування (рис. 2.5).

Кількість працівників зросла у 2020 році на 11,89%, а у 2021 — на 22,99%, потім залишалась стабільною у 2022 та 2023 роках. Продуктивність праці коливалась: у 2020 році підвищилася на 4,26%, у 2021 знизилась на 8,62%, у 2022

— знову зросла на 14,30%, а у 2023 році — ще на 8,34%. Це свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу в цілому (рис. 2.6).

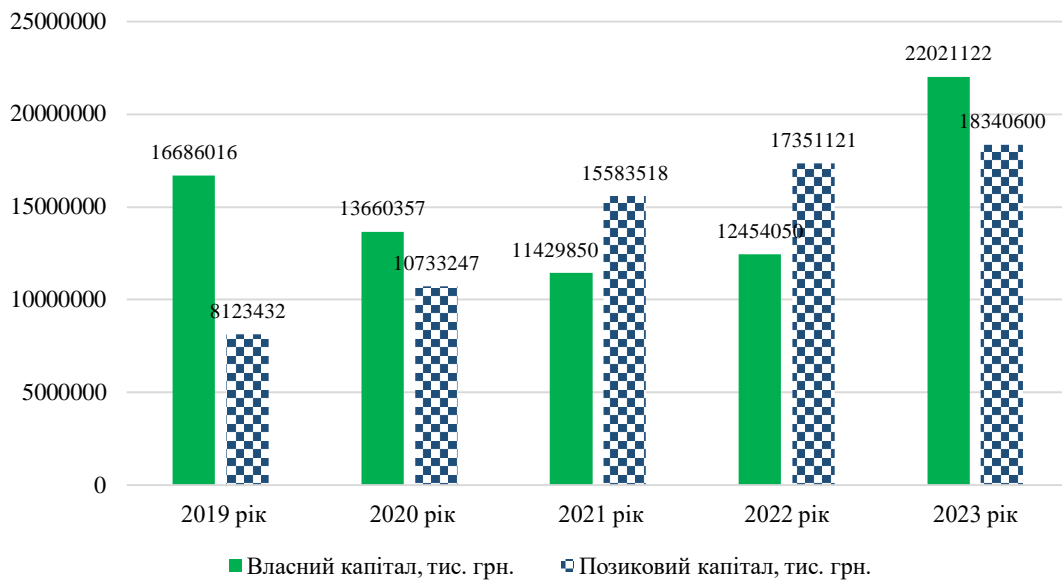


Рис. 2.5. Динаміка власного та позикового капіталу ПрАТ «Київстар» за 2019- 2023 рр.

Примітка. Джерело: Розроблено із використанням [40]

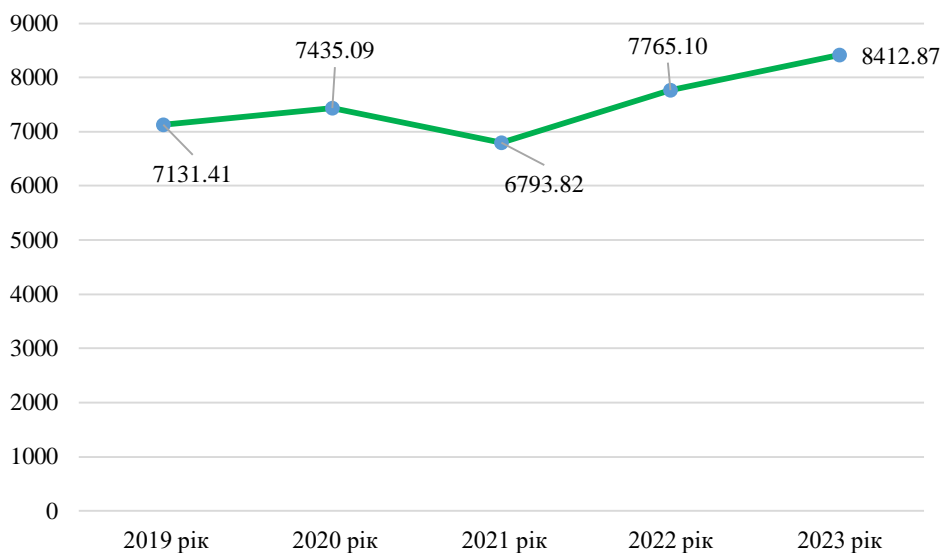


Рис. 2.6. Динаміка продуктивності праці ПрАТ «Київстар» за 2019- 2023 рр.

Примітка. Джерело: Розроблено із використанням [40]

У результаті аналізу техніко-економічних показників можна зробити висновок, що спостерігається позитивна динаміка зростання доходів від реалізації продукції, зокрема завдяки збільшенню надходжень від послуг роумінгу. Наприкінці досліджуваного періоду фіксується зниження валового прибутку та чистого фінансового результату ПрАТ «Київстар». Попри тимчасову окупацію окремих територій, компанії вдалося уникнути суттєвого скорочення абонентської бази та рівня доходів. Загальна кількість активних абонентів зменшилася лише на 5% у порівнянні з довоєнним періодом. Підвищення попиту на роумінг, зумовлене масовим виїздом населення за кордон, частково компенсувало втрати. Водночас потенційна ескалація бойових дій залишається фактором високої невизначеності, що може мати істотний вплив на подальші фінансові показники компанії.

Здійснено аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Київстар» за 2019-2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз фінансової стійкості та платоспроможності
ПрАТ «Київстар» за 2019- 2023 рр.**

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2020-2019 рр.	Відхилення 2021-2020 рр.	Відхилення 2022-2021 рр.	Відхилення 2023-2022 рр.
Коефіцієнт автономії	0,67	0,56	0,42	0,42	0,54	-0,11	-0,14	0,00	0,13
Коефіцієнт фінансової залежності	1,49	1,79	2,37	2,39	1,84	0,30	0,58	0,02	-0,56
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,69	0,66	0,68	0,79	0,74	-0,02	0,02	0,10	-0,04
Коефіцієнт покриття	0,84	0,25	0,27	0,48	0,83	-0,59	0,02	0,20	0,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,83	0,24	0,27	0,47	0,82	-0,59	0,02	0,20	0,35
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,69	0,13	0,16	0,27	0,45	-0,56	0,03	0,11	0,18

Примітка. Джерело: Розроблено із використанням [40]

Як свідчать дані таблиці 2.2, коефіцієнт автономії ПрАТ «Київстар» у 2019–2023 роках коливався без чіткої сталої динаміки. У 2019 році він становив 0,67, що означає, що підприємство здатне покрити 67% своїх зобов'язань за рахунок власних активів. Це значення перевищує загальноприйнятий норматив 0,5, що вказує на достатній рівень фінансової незалежності. У наступні роки — з 2020 по 2022 — спостерігалось поступове зниження показника до рівня 0,42, що свідчить про посилення фінансової залежності. Проте у 2023 році ситуація покращилась — коефіцієнт автономії зріс до 0,54, що знову перевищує мінімально допустимий рівень.

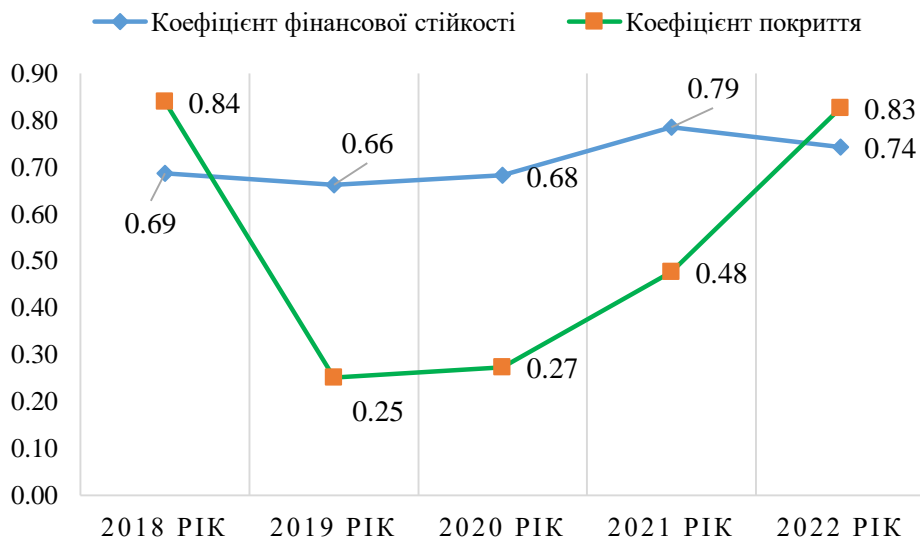
Коефіцієнт фінансової залежності, який демонструє, скільки майна підприємства припадає на одну гривню власного капіталу, має зворотну динаміку відносно коефіцієнта автономії. Зміни цього показника ще раз підтверджують, що компанія володіє значною часткою власного капіталу в структурі джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової стійкості відображає частку власних коштів у загальному обсязі позикових ресурсів. У 2019 році цей показник становив 0,69, у 2020 — 0,66, у 2021 — 0,68, досягнувши максимуму 0,79 у 2022 році, а в 2023 році знизився до 0,74. Загалом динаміка залишається позитивною, що свідчить про зростання фінансової самостійності підприємства.

Згідно з даними таблиці 2.2, у ПрАТ «Київстар» на кінець аналізованого періоду спостерігається покращення показників ліквідності. Проте коефіцієнт абсолютної ліквідності, який у 2019 році становив 0,69, різко знизився до 0,13 у 2020 році. Надалі, у 2020–2023 роках, його значення поступово зростало й досягло рівня 0,45. Цей показник демонструє, яку частину короткострокових зобов'язань підприємство може оперативно погасити за рахунок грошових коштів та цінних паперів. Якщо порівнювати отримані значення з рекомендованими межами (0,2–0,3), то видно, що у 2019, 2022 та 2023 роках компанія мала достатній рівень грошових активів для покриття короткострокових зобов'язань (рис. 2.7).

Коефіцієнт швидкої ліквідності свідчить про те, що в 2019 році

підприємство могло покрити 83% короткострокових зобов'язань за рахунок ліквідних активів — таких як грошові кошти, короткострокові фінансові інвестиції та дебіторська заборгованість. У 2020 році цей показник знизився до 0,24, а у 2021 році незначно підвищився до 0,27. Проте впродовж 2022–2023 років значення показника зросло до 0,82. Слід мати на увазі, що погашення поточних зобов'язань залежить від якості дебіторської заборгованості, а також від платоспроможності контрагентів. Оскільки важко точно передбачити своєчасність надходжень, коефіцієнт швидкої ліквідності слід розглядати як орієнтовний показник. Проте, його рівень у 2022–2023 роках відповідав нормативу (0,8–1,0), що свідчить про достатність ліквідних активів для забезпечення поточної платоспроможності.



**Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості та покриття
ПрАТ «Київстар» за 2019- 2023 рр.**

Примітка. Джерело: Розроблено із використанням [40]

Щодо коефіцієнта загальної ліквідності, то протягом 2019–2023 років він зменшився з 0,84 до 0,83. Найнижче значення було зафіксовано у 2020 році — 0,25. Варто зазначити, що упродовж всього періоду значення цього показника не досягло рекомендованого рівня (2,0–2,5), що вказує на недостатність сукупних оборотних активів для повного покриття поточних боргових зобов'язань.

Проведений аналіз фінансової стійкості та ліквідності ПрАТ «Київстар» за

2019–2023 роки засвідчив відносну стабільність фінансового становища підприємства. Коефіцієнт автономії протягом аналізованого періоду в основному залишався вище нормативного значення (0,5), що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності компанії та її здатність самостійно фінансувати свою діяльність. Хоча у 2020–2022 роках спостерігалось певне зниження цього показника, у 2023 році він знову підвищився до 0,54, що можна розцінювати як позитивну тенденцію. Коефіцієнт фінансової стійкості загалом демонстрував зростання, що підтверджує підвищення частки власного капіталу у структурі фінансових ресурсів підприємства.

Щодо ліквідності, у 2020 році було зафіксовано суттєве зниження всіх ключових показників, що вказувало на ускладнення з покриттям поточних зобов'язань. Проте в наступні роки підприємству вдалося покращити свою платоспроможність: рівні абсолютної та швидкої ліквідності досягли рекомендованих меж. Це означає, що компанія має достатньо грошових коштів та ліквідних активів для своєчасного погашення боргів. Разом з тим, коефіцієнт загальної ліквідності залишався нижчим за норматив, що сигналізує про потребу підвищення обсягів оборотних активів.

У підсумку, ПрАТ «Київстар» демонструє достатню фінансову стійкість та тенденцію до покращення ліквідності, що створює підґрунтя для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

Проаналізуємо сильні і слабкі сторони компанії «Київстар», а також потенційні можливості та ризики, що можуть вплинути на її подальший розвиток, використовуючи метод SWOT-аналізу (див. табл. 2.3). [40, с. 55].

У представленому SWOT-аналізі відображені основні сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, які впливають на її розвиток в умовах сучасних викликів, зокрема війни в Україні. До сильних сторін належать міцне лідерство на ринку, велике покриття, власне сучасне обладнання, а також активна корпоративна соціальна відповідальність. Водночас, слабкості пов'язані

з впливом війни на інфраструктуру та зміну абонентської бази, а також конкуренцією та зниженням платоспроможності клієнтів.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз компанії ПрАТ «Київстар»

	Позитивні фактори	Негативні фактори
Сильні сторони (Strengths)	1) Частина глобальної телеком-компанії VimpelCom Ltd, що забезпечує фінансову підтримку та доступ до технологій. 2) Лідер ринку — близько 50% покриття України. 3) Використання власного сучасного обладнання з підтримкою 4G і LTE. 4) Висока корпоративна соціальна відповідальність, особливо під час війни. 5) Активне впровадження інноваційних цифрових сервісів. 6) Стабільна прибутковість, зростання чистого прибутку у 2022 році на 16%.	Слабкі сторони (Weaknesses) 1) Агресивна тарифна політика конкурентів. 2) Зниження абонентської бази через внутрішню міграцію та бойові дії. 3) Військові дії ускладнюють розвиток і підтримку інфраструктури. 4) Зниження інвестиційної привабливості через нестабільність. 5) Залежність від платоспроможності клієнтів. 6) Відновлення пошкодженої інфраструктури — виклик.
Можливості (Opportunities)	1) Впровадження 5G і подальший розвиток 4G. 2) Зростання кількості користувачів смартфонів і планшетів. 3) Розширення спектра цифрових та фінансових послуг. 4) Державна підтримка ІТ та цифровізації. 5) Інвестиції в телеком-інфраструктуру (понад 35 млрд грн). 6) Вихід у фінансовий сектор.	Загрози (Threats) 1) Тривала війна з руйнуванням інфраструктури. 2) Економічна та політична нестабільність. 3) Посилення конкуренції на ринку. 4) Валютна і макроекономічна нестабільність. 5) Кіберзагрози у воєнних умовах. 6) Втрата частини ринку через окупацію та переселення населення.

Примітка. Джерело: Розроблено із використанням [40]

Можливості для розвитку компанії включають впровадження нових технологій (4G, 5G), розширення спектру послуг, підтримку держави та інвестиції у телеком-інфраструктуру. Проте існують загрози, пов'язані з військовими діями, економічною нестабільністю, конкуренцією, а також ризиками кібербезпеки.

2.2. Аналіз матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар»

Матеріальні ресурси є однією з ключових складових виробничого потенціалу будь-якого підприємства, оскільки саме вони забезпечують основу для надання послуг, виконання робіт та реалізації стратегічних цілей. У сфері телекомунікацій матеріально-технічне забезпечення відіграє особливо важливу роль, оскільки стабільність і якість надання послуг значною мірою залежать від рівня оснащеності технічними засобами, інфраструктурою, обладнанням та сучасними технологіями.

Оцінка стану та ефективності використання основних засобів ПрАТ «Київстар» за 2019- 2023 рр. наведено в таблиці 2.4.

У 2019 році коефіцієнт зносу становив 0,63, що свідчило про високий рівень зношеності активів. Протягом аналізованого періоду спостерігається його поступове зниження до рівня 0,50 у 2023 році. Це означає, що частка зношених засобів у загальній вартості активів зменшується, що позитивно характеризує оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Загальне зменшення за п'ять років склало -0,13.

Таблиця 2.4

Аналіз стану та ефективності використання основних засобів ПрАТ «Київстар» за 2019- 2023 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2021-2020 рр.	Відхилення 2021-2020 рр.	Відхилення 2022-2021 рр.	Відхилення 2021-2020 рр.
Коефіцієнт зносу	0,63	0,56	0,55	0,53	0,50	-0,07	-0,01	-0,02	-0,03
Коефіцієнт придатності	0,37	0,44	0,45	0,47	0,50	0,07	0,01	0,02	0,03
Фондовіддача, грн./грн.	2,35	1,85	1,81	1,75	1,60	-0,50	-0,04	-0,06	-0,15
Фондоємність, грн./грн.	0,43	0,54	0,55	0,57	0,62	0,12	0,01	0,02	0,05
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	3033,87	4025,46	3756,40	4437,52	5247,35	991,59	-269,06	681,12	809,83

Примітка. Джерело: Розроблено із використанням [40]

Коефіцієнт придатності основних засобів є зворотним до коефіцієнта зносу. З 0,37 у 2019 році він виріс до 0,50 у 2023 році. Зростання на +0,13 за аналізований період свідчить про підвищення частки придатних до використання активів, що говорить про модернізацію та технічне оновлення (рис. 2.8).

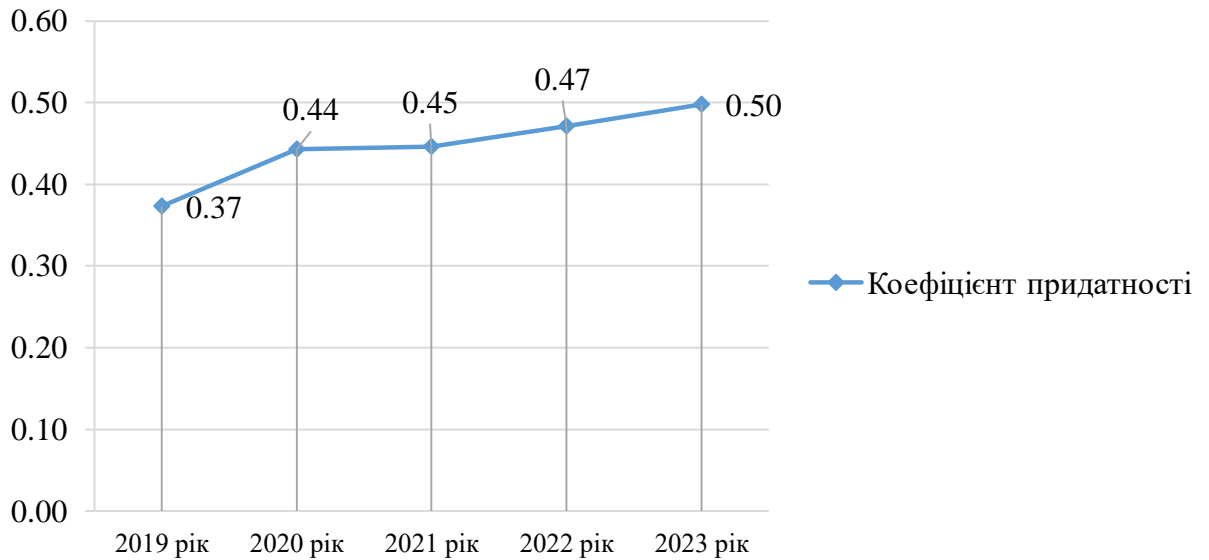


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнта придатності ПрАТ «Київстар» за 2019- 2023 рр.

Примітка. Джерело: Розроблено із використанням [40]

У 2019 році кожна гривня основних засобів приносила 2,35 грн чистого доходу. Однак, до 2023 року фондівіддача зменшилась до 1,60 грн/грн, що свідчить про зниження ефективності використання фондів. Основною причиною може бути випереджальне зростання вартості основних засобів порівняно з доходами або зниження загального попиту на послуги в умовах воєнного стану.

Динаміка зростання фондоємності з 0,43 у 2019 році до 0,62 у 2023 році є зворотною до фондівіддачі. Це означає, що для отримання кожної гривні доходу в 2023 році компанія використовувала більше активів, ніж у 2019 році, що може свідчити про дещо нераціональне або вимушене нарощування інвестицій у фонди (рис. 2.9).

Показник фондоозброєності зростав із 3033,87 тис. грн/особу у 2019 році до 5247,35 тис. грн/особу у 2023 році. Це свідчить про інтенсивне оснащення персоналу сучасним обладнанням і технологіями. Найбільше зростання

відбулося у 2023 році (+809,83 тис. грн/ос.), що свідчить про завершення масштабних інвестиційних програм.

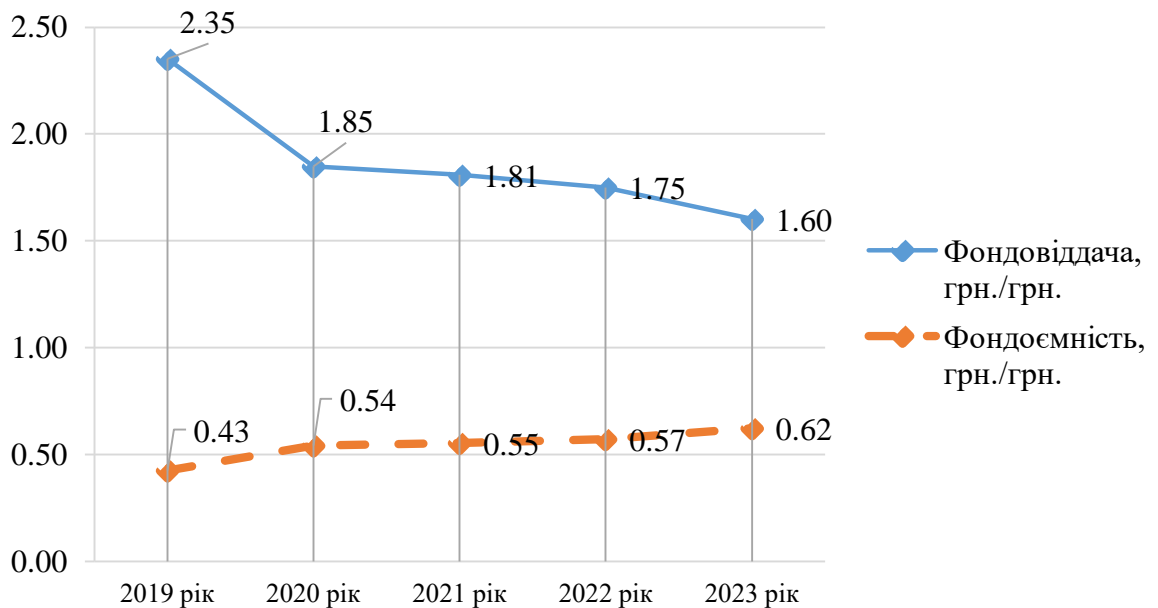


Рис. 2.9. Динаміка фондівіддачі та фондоемності ПрАТ «Київстар» за 2019- 2023 рр.

Примітка. Джерело: Розроблено із використанням [40]

Загалом, аналіз вказує на позитивну тенденцію до оновлення основних фондів, однак зниження ефективності їх використання потребує додаткової уваги менеджменту компанії щодо підвищення продуктивності вкладень в основні засоби, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар» за 2019- 2023 рр. наведено в таблиці 2.5.

Матеріалоемність продукції зменшувалася у 2021–2022 рр., що свідчить про зростання ефективності використання матеріальних ресурсів. Однак у 2023 році спостерігається її повторне зростання до рівня 0,002106, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат на матеріали через інфляцію або логістичні проблеми воєнного часу.

Матеріаловіддача у 2022 році досягла піку (761,48 грн продукції на 1 грн матеріальних витрат), що свідчить про оптимізацію використання ресурсів. Але

у 2023 році показник знизився до 474,87 грн/грн, що свідчить про зниження ефективності.

Таблиця 2.5

**Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів
ПрАТ «Київстар» за 2019- 2023 рр.**

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2021-2020 рр.	Відхилення 2021-2020 рр.	Відхилення 2022-2021 рр.	Відхилення 2021-2020 рр.
Вихідні дані									
Матеріальні витрати, тис. грн.	49801	61814	51347	37506	65107	12013	-10467	-13841	27601
Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	19069391	22245793	25001245	28560023	30917299	3176402	2755452	3558778	2357276
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	7701596	7725453	8468288	9827109	13095996	23857	742835	1358821	3268887
Обсяг товарно-матеріальних запасів, тис. грн.	284855	286367	161294	71666	76635	1512	-125073	-89628	4969
Розрахунок коефіцієнтів									
Матеріалоемність продукції	0,0026	0,0027	0,0021	0,0013	0,0021	0,0001	-0,0006	-0,0008	0,0008
Матеріаловіддача	382,91	359,88	486,91	761,48	474,87	-23,03	127,03	274,57	-286,61
Питома вага матеріальних ресурсів в собівартості продукції	0,0065	0,008	0,006	0,0038	0,0049	0,0015	-0,002	-0,0022	0,0011
Оборотність товарно-матеріальних запасів	27,04	26,98	52,5	137,12	170,89	-0,06	25,52	84,62	33,77
Середня тривалість одного обороту товарно-матеріальних запасів	13,50	13,53	6,95	2,66	2,14	0,03	-6,58	-4,29	-0,52

Примітка. Джерело: Розроблено із використанням [40]

Питома вага матеріальних ресурсів у собівартості реалізованої продукції знизилась з 0,008 у 2020 до 0,00382 у 2022 році, але у 2023 знову зросла до

0,00497. Це свідчить про вплив інфляційного навантаження або зміну структури витрат.

Оборотність товарно-матеріальних запасів (ТМЗ) суттєво зросла з 27 обертів у 2019 до 171 оборту у 2023 році, що вказує на значне прискорення оборотності запасів, можливо, через зменшення їх обсягу у зв'язку з ризиками зберігання у воєнний період.

Середня тривалість одного обороту ТМЗ скоротилася з 13,5 днів у 2019 до 2,14 днів у 2023 році. Це вказує на ефективніше використання запасів, зниження ризиків їх утрати або пошкодження.

Загалом, показники свідчать про адаптацію компанії до зовнішніх викликів, зокрема до умов війни, шляхом оптимізації витрат і більш ефективного управління ресурсами. Проте у 2023 році з'явилися ознаки збільшення матеріалоемності, що потребує подальшого моніторингу.

ПрАТ «Київстар» демонструє прогрес у модернізації матеріально-технічної бази, але має суттєві виклики в забезпеченні ефективності використання цих ресурсів у 2023 році. Управлінська увага повинна бути зосереджена на стабілізації витрат, збереженні високої оборотності та збалансуванні інвестицій у матеріальні активи.

Висновки до розділу 2

Проведений комплексний аналіз організаційно-економічних характеристик та матеріально-технічного забезпечення ПрАТ «Київстар» за період 2019–2023 років свідчить про значний прогрес у модернізації матеріальної бази, при цьому зберігається стійка позиція компанії на ринку телекомунікацій. З одного боку, зниження коефіцієнта зносу активів із 0,63 до 0,50 та зростання коефіцієнта придатності до 0,50 свідчать про успішне оновлення та модернізацію основних засобів, що забезпечує підвищення якості обслуговування та оперативність реагування на виклики сучасного ринку.

Одночасно, активне інвестування в обладнання (зростання фондоозброєності з 3033,87 до 5247,35 тис. грн/особу) свідчить про значні капіталовкладення в розвиток телекомунікаційної інфраструктури, що дозволяє компанії впроваджувати сучасні технології 4G, LTE і, ймовірно, у майбутньому – 5G.

З іншого боку, певні показники ефективності використання матеріальних ресурсів потребують подальшого удосконалення. Зниження фондівіддачі з 2,35 до 1,60 грн/грн та збільшення фондоємності від 0,43 до 0,62 свідчать про те, що для отримання кожної гривні доходу компанії використовується все більше активів. Це може бути зумовлено випереджальним зростанням вартості основних засобів або зниженням попиту на послуги в умовах воєнного стану, що створює додатковий економічний тиск на підприємство. Аналіз матеріального використання продукції також показує, що хоча у 2021–2022 роках матеріалоємність зменшувалася, що свідчить про оптимізацію витрат, у 2023 році вона знову зросла, що вказує на вплив інфляції або логістичних труднощів, притаманних умовам воєнного часу.

Фінансова стійкість компанії залишається на досить високому рівні: коефіцієнт автономії регулярно перевищує нормативне значення 0,5, причому, після певного зниження у 2020–2022 роках, у 2023 році він зріс до 0,54, що свідчить про відновлення фінансової незалежності. Водночас, показники ліквідності поступово відновились після різкого падіння у 2020 році. Абсолютна та швидка ліквідність досягли рекомендованих нормативів у 2022–2023 роках, що забезпечує здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання, хоча коефіцієнт загальної ліквідності залишається нижчим від бажаного рівня, вказуючи на необхідність підвищення оборотності активів.

SWOT-аналіз демонструє, що сильні сторони «Київстар» – лідерство на ринку, велика абонентська база, власне сучасне обладнання та активна корпоративна соціальна відповідальність – створюють фундамент для подальшого розвитку. Однак компанія зіткнулася з негативними факторами, зокрема, з посиленням конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища,

економічними викликами та ризиками, пов'язаними з воєнними діями, які можуть впливати на подальшу ефективність та розвиток підприємства.

Загалом, ПрАТ «Київстар» демонструє комплексну адаптацію до зовнішніх викликів завдяки активному оновленню матеріальної бази та впровадженню інноваційних рішень. Проте зниження ефективності використання фондів і матеріальних ресурсів, особливо у 2023 році, свідчить про необхідність подальшої оптимізації витрат, збереження високої оборотності активів та збалансування інвестиційної політики. Ці заходи допоможуть забезпечити стабільність діяльності компанії та її конкурентоспроможність у контексті динамічних змін на ринку та умов воєнного стану.

У 2019–2023 рр. ПрАТ «Київстар» продемонструвало позитивну динаміку в оновленні матеріально-технічної бази, що підтверджується зниженням коефіцієнта зносу основних засобів і зростанням фондоозброєності, а також ефективним управлінням товарно-матеріальними запасами через скорочення тривалості їх обороту. Водночас спостерігається зниження ефективності використання основних і матеріальних ресурсів, що проявляється у зменшенні фондівіддачі та матеріаловіддачі у 2023 році, ймовірно внаслідок інфляції, логістичних труднощів та загального економічного тиску в умовах воєнного стану. Для збереження стабільності та підвищення рентабельності діяльності підприємству необхідно зосередитися на підвищенні продуктивності вкладень у ресурси та оптимізації витрат.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПРАТ «КИЇВСТАР»

3.1. Заходи щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар»

Оцінювання результативності використання матеріальних ресурсів підприємства в умовах ринкової економіки має включати комплексний аналіз змін як загальних, так і специфічних показників, виявлення факторів, що впливають на ці зміни, а також проведення конкурентного аналізу. Останній доцільно здійснювати шляхом порівняння з середніми або найкращими значеннями показників, а також за допомогою аналізу кореляцій між рівнем конкурентоспроможності підприємства та ключовими аналітичними індикаторами.

Управлінський економічний механізм підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів має орієнтуватися на стратегічні цілі розвитку підприємства та відображати основні інструменти впливу на процес формування вартості цих ресурсів, забезпечуючи їй відповідність конкурентному рівню.

Ключовими шляхами модернізації традиційного економічного механізму управління ефективністю використання матеріальних ресурсів підприємства є такі:

1. впровадження науково обґрунтованих підходів до нормування матеріальних ресурсів, що передбачає перехід від переважно звітно-статистичного методу до аналітико-розрахункового, який забезпечує вищу точність і сучасність у плануванні. Слід також враховувати, що обмеження норм лише річним періодом знижує точність прогнозування в межах стратегічного планування. Тому важливим

кроком є розробка довгострокових нормативів споживання матеріальних ресурсів.

2. Для покращення точності оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів доцільно впровадити конкурентний аналіз за узагальненими показниками, а також визначити ступінь кореляції між рівнем конкурентоспроможності підприємства та ефективністю використання ресурсів.

3. Важливим аспектом є вдосконалення управлінської структури підприємства шляхом створення окремого підрозділу, який відповідатиме за нормування й аналіз використання матеріальних ресурсів. У межах цього підрозділу варто передбачити впровадження автоматизованих робочих місць для персоналу. Його функціонал повинен охоплювати як стратегічне, так і поточне нормування, оцінювання ефективності використання ресурсів, формування відповідних управлінських рішень та контроль за їх виконанням.

4. Не менш значущим напрямом є розвиток системи матеріального заохочення працівників за ощадливе використання матеріальних ресурсів, що сприятиме зниженню витрат на виробництво продукції за рахунок оптимізації норм витрат.

На рисунку 3.1. представлено авторську інтерпретацію економічного механізму управління ефективним використанням матеріальних ресурсів на підприємстві.

В умовах воєнного стану, що склався в Україні після повномасштабного вторгнення Російської Федерації у 2022 році, підприємства всіх галузей економіки змушені адаптуватися до нової реальності. Особливої уваги вимагає оптимізація використання матеріальних ресурсів, які значно здорожчали або стали обмеженими внаслідок зруйнованих логістичних ланцюгів, окупації територій, пошкодження інфраструктури та загальної економічної нестабільності.

Для підприємств телекомунікаційної галузі, зокрема ПрАТ «Київстар», ефективне управління матеріальними ресурсами набуває ще більшого значення. Забезпечення стабільного зв'язку є критично важливою умовою як для

державного управління, так і для потреб населення в умовах війни. Водночас, телекомунікаційне обладнання та інфраструктура є ціллю для обстрілів, що призводить до прямих матеріальних втрат.

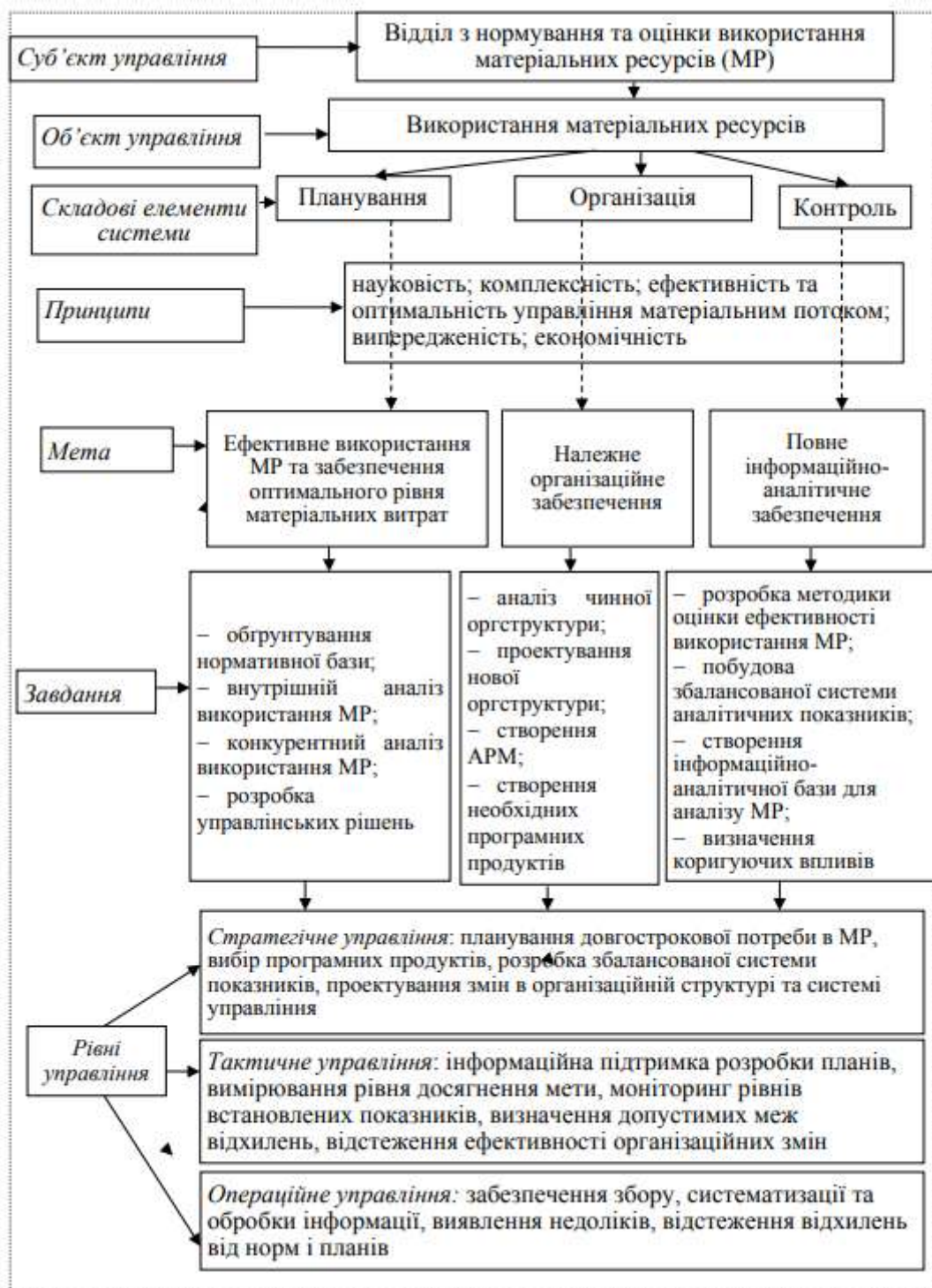


Рис. 3.1. Модифікована структура економічного механізму управління результативністю використання матеріальних ресурсів на підприємстві

Примітка. Джерело: Розроблено із використанням [45]

У цьому контексті виявлення резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів дозволяє:

- зменшити втрати, пов'язані з нераціональним використанням обладнання та матеріалів;
- адаптувати логістичні та складські процеси до реалій воєнного часу;
- забезпечити безперебійну роботу телеком-мереж у кризових умовах;
- сформувані стратегічні запаси критично важливих ресурсів;
- підвищити загальну стійкість компанії до зовнішніх шоків.

Таким чином, систематичне виявлення та реалізація внутрішніх резервів стає не лише інструментом підвищення економічної ефективності, а й запорукою національної безпеки та інформаційної стабільності. З огляду на це, наступна таблиця узагальнює основні напрями та інструменти, які може використовувати ПрАТ «Київстар» для підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів в умовах війни.

Резерви підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар» в умовах війни наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Резерви підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар»

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний ефект	Коментар щодо актуальності в умовах війни
1	2	3	4
1. Цифровізація управління матеріальними ресурсами	- Впровадження сучасних ERP-систем- Розвиток мобільного контролю ресурсів- Автоматичний моніторинг обладнання	Підвищення точності обліку, зменшення втрат, пришвидшення управлінських рішень	Забезпечує гнучке управління навіть при обмеженому доступі до об'єктів через бойові дії
2. Модернізація технічного парку з урахуванням військових загроз	- Використання обладнання, стійкого до перебоїв живлення (електроенергії)- Встановлення джерел автономного живлення (генератори, сонячні батареї)- Мобільні базові станції	Підвищення надійності мережі, скорочення витрат на аварійні ремонти	Критично важливо для підтримання зв'язку під час бойових дій

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
3. Раціоналізація забезпечення персоналу в умовах дистанційної роботи	- Скорочення стаціонарних офісів- Надання ноутбуків, хмарного ПЗ- Мінімізація непрофільного обладнання	Зниження капітальних витрат, ефективне використання техніки	В умовах воєнного стану більшість персоналу працює віддалено
4. Оптимізація логістики з урахуванням ризиків бойових дій	- Перерозподіл складів у безпечні регіони- Удосконалення маршрутів доставки- Використання хмарних логістичних систем	Зменшення логістичних витрат, пришвидшення постачання	Логістика ускладнена через зруйновану інфраструктуру та тимчасово окуповані території
5. Оптимізація рівня запасів з урахуванням дефіцитності ресурсів	- Створення стратегічних запасів у безпечних регіонах- Прогнозування затримок поставок- ABC/XYZ-аналіз	Уникнення зупинок через дефіцит, зниження перевитрат	В умовах війни постачання часто порушене, потрібне завчасне накопичення
6. Побудова партнерств з постачальниками в умовах нестабільності	- Укладання гнучких контрактів- Переорієнтація на внутрішніх виробників- Спільні інвестиції у безпечні склади	Стабільність поставок, зменшення ризику зривів	Втрата частини логістичних ланцюгів змушує шукати нових партнерів
7. Зменшення матеріалоемності послуг через цифрові інновації	- Розвиток хмарних рішень для абонентів- Впровадження eSIM, віртуальних сервісів- Оптимізація офлайн-обслуговування	Менше фізичних витрат, екологічність, зниження навантаження на склади	Зменшує залежність від фізичних постачань, що актуально під час воєнних ризиків
8. Контроль і мотивація персоналу до ощадливого використання ресурсів	- Онлайн-інструменти контролю ресурсів- KPI з економного використання техніки- Заохочення ініціатив з еко- та ресурсозбереження	Підвищення відповідальності, зниження прихованих витрат	В умовах обмежених ресурсів зростає роль внутрішньої культури ощадності

Джерело: власна розробка автора

Ефективне використання матеріальних ресурсів у ПрАТ «Київстар» є ключовим чинником забезпечення стабільності роботи телекомунікаційної мережі, особливо в умовах війни, що створює додаткові виклики та ризики. Комплексний підхід до оцінювання результативності використання матеріальних ресурсів повинен включати не лише аналіз економічних показників, а й враховувати специфіку ринкових та кризових умов, що формуються внаслідок воєнних дій.

Важливість застосування сучасних методів управління, таких як впровадження аналітико-розрахункових норм і цифрових систем контролю,

полягає у підвищенні точності планування і оперативності прийняття управлінських рішень. Це дозволяє не лише зменшити втрати матеріалів, але й оперативно реагувати на зміни в доступності ресурсів через зруйновану логістику та інфраструктуру.

В умовах війни особливо критичним є формування стратегічних запасів матеріалів та обладнання, що забезпечують безперебійність роботи мережі в разі збоїв постачання. Використання мобільних базових станцій з автономним живленням, впровадження стійкого до перебоїв обладнання та цифровізація процесів управління матеріалами підвищують загальну стійкість компанії.

Окрему увагу слід приділяти мотивації персоналу на ощадливе та раціональне використання матеріальних ресурсів, що особливо актуально у воєнних умовах, коли ресурси є обмеженими, а кожна одиниця матеріалу має стратегічне значення.

Таким чином, заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів у ПрАТ «Київстар», виконують не лише економічну, а й соціально-стратегічну функцію, підтримуючи інформаційну безпеку, життєзабезпечення населення та стабільність держави в цілому.

У цілому, системний та комплексний підхід до управління матеріальними ресурсами, адаптований до умов воєнного часу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню витрат і зміцненню позицій Київстар як ключового гравця на телекомунікаційному ринку України.

3.2. Оцінка економічної результативності запропонованих заходів з підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар»

Оцінка економічної результативності заходів з підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар» є важливим етапом у процесі управління ресурсами підприємства. Вона дозволяє не лише визначити

ступінь досягнення поставлених цілей, але й оцінити вплив впроваджених заходів на загальну фінансову стабільність та конкурентоспроможність компанії. Урахування специфіки діяльності телекомунікаційної галузі в умовах воєнного конфлікту надає цій оцінці особливої значущості, оскільки ефективне використання матеріальних ресурсів у цей період безпосередньо впливає на надійність та безперервність надання послуг, а також на здатність підприємства адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Таким чином, проведення комплексного аналізу економічної ефективності запропонованих заходів сприятиме обґрунтуванню інвестиційних рішень і плануванню подальшого розвитку ПрАТ «Київстар».

В рамках резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар» в роботі було запропоновано реалізацію таких проєктів як встановлення сонячних панелей на базових станціях та встановлення мобільних енергетично автономних базових станцій (Mobile BTS-on-Wheels) (табл. 3.2).

У ході проведеного аналізу було встановлено, що запропоновані проєкти з підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар» мають високий рівень економічної доцільності та стратегічної значущості в умовах воєнного часу. Встановлення сонячних панелей на базових станціях забезпечує значну економію витрат на енергоносії, зменшує експлуатаційні витрати та підвищує енергетичну незалежність критичних телекомунікаційних вузлів. Крім того, дане рішення сприяє зниженню викидів CO₂, що є важливою складовою екологічної політики підприємства та відповідає сучасним вимогам сталого розвитку.

У свою чергу, реалізація проєкту мобільних енергетично автономних базових станцій (Mobile BTS-on-Wheels) є надзвичайно актуальною для оперативного реагування на загрози, пов'язані з пошкодженням або втратою інфраструктури. Ці рішення дозволяють забезпечити безперервність надання послуг мобільного зв'язку в екстремальних умовах, мінімізуючи соціально-економічні втрати та підвищуючи рівень довіри до оператора.

Таблиця 3.2

Економічне обґрунтування проектів з підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів

ПраТ «Київстар»

Етапи проекту	Встановлення сонячних панелей на базових станціях		Мобільні енергетично автономні базові станції (Mobile BTS-on-Wheels)	
1	2		3	
1. Загальна характеристика проекту	<p>Проект передбачає поетапне впровадження автономного електропостачання на основі сонячної енергії на 100 базових станціях мобільного зв'язку, розташованих у критичних регіонах з нестабільним або обмеженим електропостачанням (зона бойових дій, прифронтові області, райони із частими блекаутами).</p> <p>Цей проект є антикризовим заходом у відповідь на виклики воєнного часу та частиною ширшої стратегії сталого розвитку компанії.</p>		<p>Проект передбачає створення мобільних базових станцій на базі автомобілів або причепів, обладнаних сучасним телекомунікаційним устаткуванням, яке підтримує 4G/5G-зв'язок. Система живлення буде автономною, що забезпечить роботу навіть у відсутності зовнішніх джерел електроенергії. Живлення базуватиметься на комбінації сонячних панелей, дизель-генераторів та акумуляторних батарей (АКБ).</p>	
2. Мета проекту	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечити енергетичну незалежність ключових телекомунікаційних вузлів. - Зменшити витрати на електроенергію та експлуатацію дизель-генераторів. - Забезпечити стійку роботу мобільного зв'язку у надзвичайних ситуаціях. - Скоротити викиди CO₂ та сприяти формуванню екологічно відповідального бізнесу. 		<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення зв'язком територій з пошкодженою інфраструктурою внаслідок бойових дій або стихійних лих. - Оперативне відновлення покриття зв'язку в зонах евакуації, в тимчасових таборах або при ліквідації наслідків катастроф. - Підвищення стійкості мережі та забезпечення безперервності послуг. 	
3. Передумови для реалізації	<ul style="list-style-type: none"> - Постійні атаки на об'єкти енергетичної інфраструктури України. - Високе навантаження на логістику пального та генераторів. - Необхідність утримання зв'язку для цивільного населення, військових, служб ДСНС. - Високий рівень інсоляції в більшості регіонів України (1000–1400 кВт·год/м²/рік). - Можливість швидкого встановлення малих СЕС на дахах та вільних площах біля станцій. 		<p>Після деокупації або в разі знищення стаціонарних базових станцій під час ракетних обстрілів, мобільна станція на колесах швидко розгортається і забезпечує локальне покриття. Наприклад, у віддаленому селі, де немає електрики і пошкоджена лінія зв'язку, Mobile BTS забезпечує зв'язок для місцевих жителів та військових.</p>	
4. Основні технічні характеристики проекту	<p>Параметр:</p> <p>Кількість базових станцій Середня потужність встановленої СЕС Загальна потужність проекту Тип панелей</p> <p>Джерела живлення</p> <p>Умови встановлення Очікуваний строк служби СЕС Система моніторингу</p>	<p>Значення:</p> <p>100 6 кВт 600 кВт Полікристалічні/моно – з ККД понад 20% СЕС + акумуляторні батареї + резервний генератор Дахи контейнерів БС або наземні площі біля об'єктів 20–25 років</p>	<p>Параметр:</p> <p>Вартість однієї мобільної БС Кількість мобільних БС на початковому етапі Термін служби одного модулю Вартість ремонту і обслуговування за рік Кількість осіб, забезпечених зв'язком однією БС Вартість альтернативного тимчасового покриття (наприклад, оренда наземних радіобладнань)</p>	<p>Значення:</p> <p>15 000 000 грн 10 шт. 7 років 500 000 грн 5 000 осіб 3 000 000 грн на 6 місяців</p>

Продовження табл. 3.2

1	2		3	
		Віддалене керування та аналіз генерації в реальному часі	Вартість простою через відсутність зв'язку (збитки бізнесу, держструктур) на регіон	10 000 000 грн на місяць
5. Очікувані результати та ефект	<p>1. Економічний ефект:</p> <ul style="list-style-type: none"> Річна економія на електроенергії — понад 6 млн грн. Скорочення витрат на дизельне паливо (в разі блекаутів) — до 2 млн грн/рік. Скорочення експлуатаційних витрат (менше обслуговування генераторів, транспортування пального). <p>2. Технічний ефект:</p> <ul style="list-style-type: none"> Безперебійна робота базових станцій навіть під час відключень. Підвищення надійності мережі, особливо у сільській місцевості та прифронтових регіонах. Зменшення кількості звернень до техпідтримки через втрату сигналу. <p>3. Соціальний ефект:</p> <ul style="list-style-type: none"> Забезпечення надійного зв'язку для населення, органів влади, військових. Підвищення довіри до оператора, лояльності споживачів. Приклад соціально відповідального бізнесу, який піклується про країну навіть у кризовий період. <p>4. Екологічний ефект:</p> <ul style="list-style-type: none"> Скорочення викидів CO₂ щонайменше на 300 тонн на рік. Підвищення екологічного рейтингу компанії, відповідність принципам ESG (Environmental, Social, Governance). 		<p>1. Економічний ефект:</p> <p>1. Загальна вартість стартового запуску 10 мобільних станцій × 15 000 000 грн = 150 000 000 грн</p> <p>2. Річні витрати на обслуговування 10 × 500 000 = 5 000 000 грн</p> <p>3. Покриття населення 10 × 5 000 = 50 000 осіб</p> <p>2. Технічний ефект</p> <ul style="list-style-type: none"> Швидке відновлення покриття: Мобільні БС можна розгорнути протягом декількох годин, що скорочує простої зв'язку. Зменшення збитків від відсутності зв'язку: Навіть один місяць роботи мобільної БС знижує потенційні втрати бізнесу та органів влади. Енергонезалежність: Сонячні панелі + АКБ знижують експлуатаційні витрати та забезпечують роботу в автономному режимі до 72 годин без генератора. Гнучкість: Мобільність дозволяє оперативно перенаправляти БС у критичні зони. <p>3. Соціальний ефект</p> <p>Якщо не буде мобільних автономних станцій, доведеться орендувати або розгортати менш ефективні тимчасові рішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> Оренда наземних радіобладнань для покриття 50 000 осіб приблизно 3 000 000 грн на 6 місяців, тобто 6 000 000 грн на рік. Відсутність зв'язку в регіоні протягом 1 місяця призводить до збитків ~10 000 000 грн. 	
Загальний висновок	Проект встановлення сонячних панелей на базових станціях є інноваційним, економічно виправданим і соціально значущим кроком для «Київстар» в умовах війни. Він поєднує економію ресурсів, стабільність зв'язку, турботу про довкілля та гнучке реагування на виклики часу.		Проект мобільних енергетично автономних базових станцій — це стратегічне інвестиційне рішення для Київстар, яке: <ul style="list-style-type: none"> Забезпечує безперервність зв'язку у складних умовах війни. Мінімізує економічні та соціальні втрати в разі пошкодження інфраструктури. Підвищує репутацію компанії як надійного оператора, який дбає про безпеку і комфорт клієнтів. Сприяє швидкому відновленню телеком-мережі у критичних регіонах. 	

Джерело: власна розробка автора

Обидва проєкти не лише мають позитивний фінансовий ефект, але й підсилюють репутацію ПрАТ «Київстар» як соціально відповідального бізнесу, що активно впроваджує інновації в інтересах національної безпеки та стійкості цифрової інфраструктури країни.

З огляду на впровадження запропонованих змін у діяльність підприємства, доцільним є складання прогнозного звіту про фінансові результати на плановий період. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозований звіт про фінансові результати ПрАТ «Київстар»
(тис. грн.)**

Показники	2023 рік	Прогноз на плановий рік	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції	30917299	34936548	4019249
Собівартість реалізованої продукції	13095996	14012716	916720
Валовий прибуток (збиток)	17821303	20923832	3102529
Інші операційні доходи	259836	311803	51967
Адміністративні витрати	2371222	2489783	118561
Витрати на збут	1967636	2085694	118058
Інші операційні витрати	65795	68427	2632
Фінансові результати від операційної діяльності Прибуток (збиток)	12543297	16591731	4048434
Фінансові результати до оподаткування Прибуток (збиток)	11692266	15123478	3431212
Витрати з податку на прибуток	2194742	2722226	527484
Чистий прибуток	9497524	12401252	2903728

Джерело: особистий доробок автора

У прогнозованому періоді очікується суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції - на 4 019 249 тис. грн (+13%) порівняно з 2023 роком. Це зростання доходів можна частково пояснити підвищенням надійності надання послуг, зменшенням простоїв мережі та розширенням покриття завдяки новим технічним рішенням, що підвищують якість та стабільність мобільного зв'язку в кризових регіонах. У результаті валовий прибуток зріс на 3102529 тис. грн, навіть попри зростання собівартості продукції (на 916720 тис. грн), що, ймовірно, пов'язане з інвестиціями в інфраструктуру та впровадження нових

технологій.

Крім того, прибуток від операційної діяльності збільшився на 4048434 тис. грн, що свідчить про ефективність операційного управління ресурсами після впровадження заходів з підвищення енергоефективності та автономності мережі. Адміністративні та збутові витрати зросли незначно (менше ніж на 6% кожна), що вказує на раціональну витратну політику. У підсумку, чистий прибуток зріс на 2903728 тис. грн, або майже на 31%, що є яскравим свідченням позитивного фінансового ефекту від реалізованих проєктів. Це зростання демонструє, що впроваджені заходи не лише мають технічну та соціальну цінність, але й суттєво покращують фінансову результативність підприємства.

У таблиці 3.4 представлено прогнозований агрегований баланс ПрАТ «Київстар» на плановий рік.

Таблиця 3.4

Агрегований плановий баланс ПрАТ "Київстар", тис. грн.

Показники	2023 рік	Прогноз на плановий рік	Відхилення
АКТИВИ			
I Необоротні активи у тому числі:	31657598	35397807	3740209
Основні засоби	19284011	23140813	3856802
II Оборотні активи у тому числі:	8591065	9112734	521669
Запаси	65126	84664	19538
Дебіторська заборгованість	2821154	3385385	564231
Грошові кошти	4702238	5642686	940448
БАЛАНС	40361722	44510541	4148819
ПАСИВИ			
I Власний капітал	22021122	25986535	3965413
Зареєстрований (пайовий) капітал	654763	654763	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	20910767	23774184	2863417
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	8022375	8102599	80224
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	10318225	10421407	103182
БАЛАНС	40361722	44510541	4148819

Джерело: особистий доробок автора

Аналіз агрегованого планового балансу ПрАТ «Київстар» з урахуванням реалізації запропонованих проектів (сонячні панелі на базових станціях і мобільні автономні БС) свідчить про стабільне фінансове зростання та збалансований розвиток активів і пасивів компанії.

З боку активів, найбільш помітним є зростання необоротних активів на 3 740 209 тис. грн, що пов'язане переважно з приростом основних засобів на 3 856 802 тис. грн. Це безпосередньо відображає капітальні інвестиції у впровадження інфраструктурних проектів, зокрема вартість встановлення сонячних панелей та мобільних БС. Оборотні активи також зросли, зокрема за рахунок збільшення дебіторської заборгованості (+564 231 тис. грн) та грошових коштів (+940 448 тис. грн), що свідчить про зростання обсягів діяльності та достатній рівень ліквідності підприємства.

У структурі пасивів найбільше зростання спостерігається у власному капіталі — на 3 965 413 тис. грн, здебільшого за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку (+2 863 417 тис. грн), що корелює зі зростанням чистого прибутку у звіті про фінансові результати. Поточні та довгострокові зобов'язання залишаються відносно стабільними, з незначним збільшенням, що свідчить про відсутність критичного зростання боргового навантаження, навіть попри значні капітальні інвестиції.

Загалом, впровадження інноваційних проектів позитивно вплинуло на розширення активної частини балансу, покращило фінансову стійкість, а також дозволило підвищити власну капіталізацію без суттєвого зростання зобов'язань, що є свідченням ефективного стратегічного управління ресурсами ПрАТ «Київстар».

Розрахуємо вплив запропонованих заходів на ефективність використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар» у плановому році (3.5).

Аналіз планових показників ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар» свідчить про позитивні тенденції в управлінні ресурсною складовою діяльності підприємства. Зниження матеріалоемності з 0,0021 до 0,0020 та зростання матеріаловіддачі з 474,87 до 500,00 підтверджують

підвищення продуктивності використання матеріальних ресурсів на одиницю готової продукції. Одночасне скорочення питомої ваги матеріальних ресурсів у собівартості продукції з 0,0049 до 0,0046 вказує на раціоналізацію витратної структури та оптимізацію виробничих процесів. Це є наслідком впровадження запропонованих інноваційних проєктів, зокрема встановлення сонячних панелей та мобільних автономних базових станцій.

Таблиця 3.5

Розрахунок планових показників ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар»

Показники	2023 рік	Плановий рік	Відхилення
Матеріалоємність продукції	0,0021	0,0020	-0,0001
Матеріаловіддача	474,87	500,00	+25,13
Питома вага матеріальних ресурсів в собівартості продукції	0,0049	0,0046	-0,0003
Оборотність товарно-матеріальних запасів	170,89	165,00	-5,89
Середня тривалість одного обороту товарно-матеріальних запасів	2,14	2,18	+0,04
Фондовіддача, грн./грн.	1,60	1,67	+0,07
Фондоємність, грн./грн.	0,62	0,66	+0,04

Джерело: особистий доробок автора

Показники оборотності товарно-матеріальних запасів і фондівіддачі демонструють стабільність логістичних процесів та ефективність використання основних засобів. Незначне зниження оборотності запасів (з 170,89 до 165,00) та збільшення тривалості одного обороту на 0,04 дня є прийнятними в умовах розширення складів і формування стратегічних резервів у кризових регіонах. Підвищення фондівіддачі з 1,60 до 1,67 та збільшення фондоємності до 0,66 свідчать про активну інвестиційну діяльність підприємства і зростання ефективності капіталовкладень. Таким чином, оцінка динаміки показників підтверджує ефективність реалізованих заходів та їх позитивний вплив на ресурсну й економічну стійкість компанії.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дослідження було обґрунтовано ключові напрями та заходи з підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Київстар», особливо в контексті умов воєнного стану, що значно вплинули на функціонування підприємств телекомунікаційної галузі.

Аналіз продемонстрував, що ефективне управління матеріальними ресурсами є критично важливим як з економічної, так і з національно-стратегічної точки зору. Запропоновані заходи охоплюють модернізацію економічного механізму управління ресурсами, впровадження довгострокового нормування, конкурентного аналізу, автоматизацію управлінських функцій та мотивацію персоналу до ощадливого використання матеріалів.

В особливих умовах війни першочергового значення набуває адаптація логістичних та виробничих процесів, формування стратегічних запасів та підвищення енергонезалежності підприємства. У цьому контексті економічно обґрунтовані проєкти — встановлення сонячних панелей та мобільних автономних базових станцій — довели свою ефективність як з фінансової, так і з техніко-експлуатаційної точки зору. Вони сприяють зниженню витрат, підвищенню надійності зв'язку, розширенню покриття та зменшенню екологічного сліду.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів засвідчила позитивну динаміку основних показників: зниження матеріалоємності, зростання матеріаловіддачі, зменшення питомої ваги матеріальних витрат у собівартості продукції та підвищення прибутковості підприємства. Прогнозовані фінансові результати та баланс підтверджують доцільність і ефективність запропонованих змін, які забезпечують сталий розвиток підприємства без суттєвого зростання боргового навантаження.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що реалізація системного комплексу заходів з підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів у ПрАТ «Київстар» не лише покращує фінансову та операційну стійкість підприємства, а й забезпечує його здатність функціонувати в умовах надзвичайних викликів, відіграючи важливу роль у забезпеченні інформаційної безпеки держави.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретично узагальнено та практично обґрунтовано питання ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства на прикладі ПрАТ «Київстар» за період 2019–2023 років. Основною метою роботи було визначення впливу матеріальних ресурсів на конкурентоспроможність компанії та розробка рекомендацій щодо підвищення їх ефективного використання. Проведений аналіз підтвердив, що ефективне управління матеріально-технічною базою є одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення якості продукції та послуг, а також зміцнення позицій на ринку в умовах жорсткої конкуренції.

Матеріальні ресурси, які становлять значну частину ресурсного потенціалу підприємства, належать до внутрішніх факторів, що безпосередньо впливають на виробничі витрати та кінцеву якість продукції. Виявлено, що неоптимальне використання сировини, недотримання норм витрат та неефективна переробка призводять до значного зростання собівартості продукції, що негативно впливає на прибутковість та конкурентоспроможність компанії. На противагу цьому, комплексний підхід до оптимізації витрат на матеріали, регулярний перегляд норм витрат та пошук альтернативних, менш матеріаломістких технологій дозволяють істотно знизити виробничі витрати та посилити ринкові позиції.

Дослідження матеріально-технічного забезпечення ПрАТ «Київстар» за п'ятирічний період показало позитивну динаміку у модернізації основних засобів. Зниження коефіцієнта зносу активів із 0,63 до 0,50 та одночасне зростання коефіцієнта придатності свідчать про успішну оновлену матеріально-технічну базу, що є важливим фактором підвищення якості послуг та швидкості реагування компанії на потреби ринку. Значні капіталовкладення в розвиток телекомунікаційної інфраструктури, відображені у зростанні фондоозброєності, дозволили впроваджувати сучасні технології 4G та LTE, що сприяє збереженню

лідерських позицій на ринку та створює передумови для впровадження 5G у майбутньому.

Водночас, дослідження виявило деякі проблемні аспекти у використанні матеріальних ресурсів. Зокрема, зниження фондоддачі та збільшення фондоємності свідчать про зростання вартості активів у розрахунку на одиницю доходу, що може бути пов'язано з випереджальним ростом інвестицій та зниженням попиту через складні економічні умови, зумовлені воєнним станом. Матеріалоємність, хоча і зменшувалася у 2021–2022 роках, у 2023 році знову зросла, що вказує на вплив інфляції, логістичних труднощів та загального економічного тиску. Це підкреслює необхідність постійного контролю і адаптації норм витрат, а також впровадження більш ефективних методів управління матеріальними ресурсами.

Фінансовий аналіз підприємства засвідчив, що, незважаючи на складні зовнішні умови, ПрАТ «Київстар» підтримує високий рівень фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії стабільно перевищує нормативне значення 0,5, що свідчить про фінансову незалежність компанії. Ліквідність підприємства поступово відновлюється, що забезпечує здатність своєчасно виконувати зобов'язання і підтримувати нормальний операційний цикл. Однак коефіцієнт загальної ліквідності залишає простір для покращення, особливо щодо підвищення оборотності активів, що є важливим напрямком подальшої роботи.

Проведений SWOT-аналіз дозволив окреслити основні сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити зовнішні можливості і загрози. До сильних сторін «Київстар» належать лідерські позиції на телекомунікаційному ринку, велика абонентська база, сучасне технологічне обладнання та активна корпоративна соціальна відповідальність. Водночас негативні фактори, такі як загострення конкуренції, нестабільність економічного середовища, а також військові дії, створюють додаткові ризики, які потребують постійної уваги та гнучкої стратегії розвитку.

У роботі детально обґрунтовано ключові напрями підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, що враховують особливості функціонування підприємства в умовах воєнного стану. Зокрема, запропоновано вдосконалення економічного механізму управління ресурсами через впровадження довгострокового нормування витрат, автоматизацію управлінських процесів, конкурентний аналіз та підвищення мотивації персоналу до ощадливого використання матеріалів. Особливого значення надано адаптації логістичних і виробничих процесів до поточних викликів, формуванню стратегічних запасів та підвищенню енергонезалежності підприємства.

Значущим практичним кроком стало впровадження проєктів зі встановлення сонячних панелей та мобільних автономних базових станцій, які довели свою ефективність як з економічної, так і з технічної точки зору. Вони не тільки сприяють зниженню операційних витрат, але й підвищують надійність зв'язку, розширюють покриття та зменшують екологічний вплив діяльності підприємства.

Оцінка ефективності впроваджених заходів засвідчила позитивну динаміку основних економічних показників: зниження матеріалоємності, зростання матеріаловіддачі, зменшення питомої ваги матеріальних витрат у собівартості та підвищення рівня прибутковості. Прогнозовані фінансові результати та баланс підтверджують доцільність запропонованих змін і свідчать про їхній внесок у забезпечення сталого розвитку підприємства без суттєвого збільшення боргового навантаження.

Отже, реалізація комплексного системного підходу до оптимізації використання матеріальних ресурсів у ПрАТ «Київстар» дозволяє не лише покращити фінансову та виробничу стійкість компанії, а й забезпечити її здатність ефективно функціонувати в умовах надзвичайних викликів, зберігаючи при цьому провідні позиції на ринку телекомунікацій. Врахування національно-стратегічного значення телекомунікаційної галузі підкреслює важливість таких заходів для інформаційної безпеки держави і сталого економічного розвитку.

Рекомендації, розроблені в межах роботи, можуть бути використані як основа для подальшої розробки стратегій управління матеріальними ресурсами та інвестиційної політики підприємств галузі, особливо в умовах нестабільності та постійних змін зовнішнього середовища. Подальші дослідження можуть зосередитись на впровадженні цифрових технологій для більш гнучкого і точного контролю ресурсів, а також на розробці моделей прогнозування матеріальних витрат з урахуванням факторів економічної та політичної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abernathy, W. J. *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*. Johns Hopkins University Press, 1978. 267 p.
2. Барт К., Кох С. Системи управління ресурсами підприємства: інтегровані корпоративні інформаційні системи. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 4 (44). С. 67–72.
3. Бойко М.Ю., Баюра Д.О. Вплив матеріальних ресурсів на формування собівартості продукції. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2020. № 2. С. 89–95.
4. Василенко В.О., Бондар Т.О. Виробничі запаси як елемент матеріальних ресурсів. *Економічний простір*. 2015. № 98. С. 120–125.
5. Воронкова А.Е. Підходи до управління матеріальними ресурсами підприємства в ринкових умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 1 (43). С. 136–141.
6. Гавриленко О.В., Петришина І.М. Оцінка матеріальних ресурсів та її вплив на фінансову стійкість підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 90-95.
7. Герасименко О.М. Організаційно-економічні засади управління матеріальними ресурсами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 20. С. 120–124.
8. Global Reporting Initiative (GRI). *GRI Standards*. URL: <https://www.globalreporting.org/>
9. Goldratt, E. M., & Cox, J. *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. 3rd ed. North River Press, 2004. 384 p.
10. Гурська Н.І. Удосконалення системи управління матеріальними ресурсами на промислових підприємствах України. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 83-87.
11. Демків Р.С. Роль інформаційних систем в управлінні матеріальними ресурсами. *Економічний часопис Східноєвропейського національного*

університету імені Лесі Українки. 2018. № 3. С. 112–117.

12. Дем'яненко В.В., Ковальчук Н.І. Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів у телекомунікаційній галузі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 1 (57). С. 130-134.

13. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

14. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/>

15. European Telecommunications Standards Institute (ETSI). *Standards*. URL: <https://www.etsi.org/>

16. Іванова Н.І. Методичні підходи до визначення оптимального розміру виробничих запасів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2018. № 6 (201). С. 58-62.

17. ISO 50001: Energy management systems — Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/74212.html>

18. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 1996. 336 p.

19. Кириленко А.І. Управління матеріальними потоками в умовах цифрової трансформації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 1 (77). С. 100-105.

20. Christopher, M. *Logistics & Supply Chain Management*. 5th ed. Pearson Education, 2016. 320 p.

21. Chopra, S., & Meindl, P. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. 7th ed. Pearson, 2019. 600 p.

22. Коваленко В.В., Поляков П.П. Ресурсозбереження як пріоритет управління матеріальними ресурсами. *Вісник Харківського національного економічного університету*. 2017. № 4 (104). С. 145–150.

23. Ковальчук О.С. Методологічні аспекти оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 2 (83). С.

78–83.

24. Краус Н.М., Краус К.М. Цифровізація як інструмент підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

25. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Управління матеріальними потоками в логістичних системах підприємств. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 320 с.

26. Левицька С.О. Аналіз сучасних підходів до управління матеріальними ресурсами. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 3. С. 45–51.

27. Лола Ю.Ю. Логістичні та реінжинірингові підходи в управлінні матеріальними ресурсами підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1 (36). С. 5–9.

28. Луценко С.І., Бачинська І.М. Сутність та класифікація матеріальних ресурсів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2019. Вип. 1 (53). С. 102–106.

29. Макаренко І.О. Шляхи оптимізації використання матеріальних ресурсів на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

30. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: підручник. Київ: Знання, 2012. 640 с.

31. Мельник О.Г., Савенко М.С. Оптимізація використання матеріальних ресурсів в контексті сталого розвитку підприємства. *Економіка промисловості*. 2019. № 2 (86). С. 58–64.

32. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/>

33. Михайлюк М.О. Оцінка матеріальних ресурсів на промислових підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 3. С. 45–50.

34. Москалюк Н.В. Вплив матеріаломісткості на рентабельність підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 43. С. 108-112.

35. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах

електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК). URL: <https://nckr.gov.ua/>

36. Олійник Є.В. Економічна сутність матеріальних ресурсів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. С. 60–64.

37. Осада В.Ф., Бакірова Х.Т., Ярова А.О. Сучасні підходи до управління запасами підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 1 (14). С. 64-69.

38. Остапенко Р.І. Резерви зростання ефективності використання матеріальних ресурсів в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1 (25). С. 78-83.

39. Отенко І.П. Економіка підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 352 с.

40. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/>

41. Петренко В.П. Управління виробничими запасами на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 60–65.

42. Пономаренко В.С., Медведєва А.С. Стратегічне управління матеріальними ресурсами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 7. С. 345–350.

43. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 1980. 396 p.

44. Про затвердження Закону України "Про телекомунікації" від 18.11.2003 № 1280-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1280-15>

45. Про затвердження Національного плану розвитку широкопasmового доступу до Інтернету: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.01.2021 № 83-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/83-2021-%D1%80>

46. Про затвердження Порядку ведення Державного реєстру об'єктів інфраструктури телекомунікаційних мереж: Постанова Кабінету Міністрів України від 19.05.2021 № 498. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/498-2021-%D0%BF>

47. Прохорова В.В. Діагностика ефективності використання матеріальних ресурсів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 1 (200). С. 102–107.

48. Рибачук Н.В., Журко Т.О. Управління матеріальними ресурсами в умовах життєвого циклу товару. *Агроінком*. 2017. № 4-6. С. 132–136.
49. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ: Знання, 2013. 670 с.
50. Сало І.А., Сало Д.І. Управління матеріальними ресурсами в умовах невизначеності. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29. № 2. С. 130–136.
51. Свірідова Н.Д. Методи аналізу матеріальних ресурсів підприємства. *Вісник Чернігівського національного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. № 4 (88). С. 76–82.
52. Семко О.В. Інвестиції в основні засоби як фактор підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2020. № 879. С. 120-125.
53. Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. *Operations Management*. 9th ed. Pearson, 2020. 720 p.
54. Степаненко Т.О. Інтегрований підхід до управління матеріальними ресурсами на промислових підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 2 (50). С. 132–136.
55. Степаненко Т.О. Удосконалення системи управління матеріальними ресурсами підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2018. № 1. С. 98–103.
56. Supply Chain Council. *SCOR Model: Supply Chain Operations Reference Model*. URL: <https://www.supply-chain.org/>
57. Тарасюк Г.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 532 с.
58. Ткаченко А.М. Ефективність використання ресурсів підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 11 (173). С. 145–150.
59. Тулуш Л.Д. Управління матеріальними ресурсами в системі менеджменту підприємства. *Наукові праці НУХТ. Серія: Економічні науки*. 2017. № 23 (2). С. 195–200.

60. Фаріон В.Я. Резерви підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів. *Економіка та право*. 2018. № 2. С. 78–83.
61. Федоренко В.Г. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 464 с.
62. Холод Б.І., Дугінець Г.В. Управління матеріальними ресурсами на телекомунікаційних підприємствах. *Збірник наукових праць Дніпровського державного технічного університету (економічні науки)*. 2020. № 1 (36). С. 110–116.
63. Чернодубова Е.В., Мартинов А.А. Функціональний підхід до управління витратами та доходами підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 10. С. 860–864.
64. Швець В.В. Вплив матеріальних ресурсів на конкурентоспроможність підприємства. *Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління*. 2019. № 3 (15). С. 120–125.
65. Шевченко Л.С. Впровадження сонячних панелей та їх економічна ефективність для телекомунікаційних компаній. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2023. Вип. 2 (245). С. 150-155.
66. Шеремет О.О. Аналіз показників ефективності використання матеріальних ресурсів. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Серія: Економічні науки*. 2017. № 7. С. 98–103.
67. Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. Harper Perennial, 2007. 357 p.
68. Ярошевич Н.Б. Сучасні підходи до управління матеріальними ресурсами підприємства. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК*. 2018. № 2 (25). С. 190–195.

Додаток А

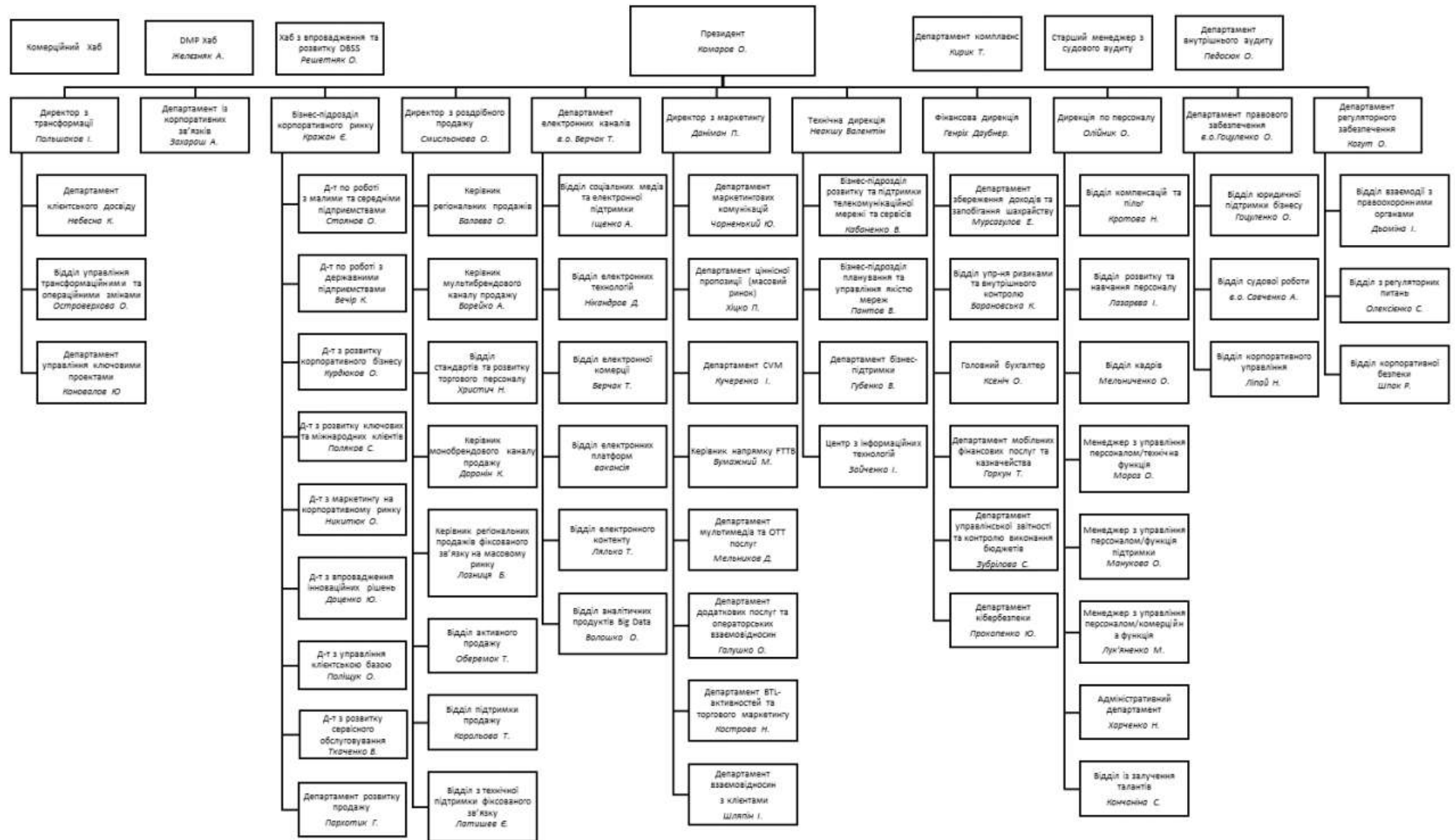


Рис. А.1. Організаційна структура ПрАТ «Київстар»

Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Київстар»</u>	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
Територія <u>м. Київ, Шевченківський р-н</u>	за ЄДРПОУ	2019	01	01
Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u>	за КОАТУУ	21673832		
Вид економічної діяльності <u>Діяльність у сфері безпроводного електров'язку</u>	за КОПФГ	8038900000		
Середня кількість працівників <u>2 703</u>	за КВЕД	230		
Адреса, телефон <u>03113, м. Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53 247-39-49</u>		61.20		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку «x» у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності		X		

Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	9	4 093 140	8 305 839
первісна вартість	1001		8 770 347	12 708 701
накопичена амортизація	1002		(4 677 207)	(4 402 862)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		769 284	602 566
Основні засоби	1010	8	7 154 058	8 137 155
первісна вартість	1011		19 779 758	21 782 635
знос	1012		(12 625 700)	(13 645 480)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	27	286 253	220 397
Інші необоротні активи	1090	10	413 248	1 060 163
Усього за розділом I	1095		12 715 983	18 326 120

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Запаси	1100		49 801	61 814
виробничі запаси	1101		37 446	53 374
товари	1104		12 355	8 440
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	11	1 183 076	871 908
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11	81 712	84 310
з бюджетом	1135	11	1 902	40 233
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	11	90 797	24 892
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		70	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	15	1 679 402	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	12	5 429 918	5 360 713
Витрати майбутніх періодів	1170	13	85 191	109 759
Інші оборотні активи	1190	14	410 390	217
Усього за розділом II	1195		9 012 259	6 553 846
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		4 811	360
Баланс	1300		21 733 053	24 880 326

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16	887 119	887 119
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		258 294	258 294
Емісійний дохід	1411		102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		16 230 876	15 827 367
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		(370 398)	(370 398)
Усього за розділом I	1495		17 138 824	16 735 315
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		10 219	15 128
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	20, 21	173 298	211 858
Довгострокові забезпечення	1520	19	127 650	115 290
у тому числі з виплат персоналу	1521		73 149	34 057
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		311 167	342 276

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Консолідований звіт про фінансовий стан
(у тисячах гривень)

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	17	1 717 239	1 489 613
розрахунками з бюджетом	1620	18, 27	527 913	674 987
у тому числі з податку на прибуток	1621	27	301 454	376 889
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		3 211	5 387
одержаними авансами	1635	21	600 319	632 099
розрахунками з учасниками	1640	16	459 389	3 730 603
Поточні забезпечення	1660	19	156 102	232 651
Доходи майбутніх періодів	1665	21	445 215	550 362
Інші поточні зобов'язання	1690	20	373 674	487 033
Усього за розділом III	1695		4 283 062	7 802 735
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1700		-	-
	1900		21 733 053	24 880 326

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи 22 квітня 2019 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

		Коди		
	Дата (рік, місяць, число)	2019	12	31
Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Київстар»</u>	За ЄДРПОУ	21673832		
Територія <u>м. Київ, Шевченківський р-н</u>	за КОАТУУ	8038900000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u>	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності <u>Діяльність у сфері безпроводного електрозв'язку</u>	за КВЕД	61.20		
Середня кількість працівників <u>3 027</u>				
Адреса, телефон <u>03113, м. Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53 247-39-49</u>				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				
		<input type="checkbox"/>		
		<input checked="" type="checkbox"/>		

Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10	8 305 839	8 162 427
первісна вартість	1001		12 708 701	13 306 477
накопичена амортизація	1002		(4 402 862)	(5 144 050)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		602 566	596 471
Основні засоби	1010	8	8 137 155	12 094 876
первісна вартість	1011		21 782 635	27 245 338
знос	1012		(13 645 480)	(15 150 462)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	26	220 397	403 184
Інші необоротні активи	1090	11	1 060 163	1 136 870
Усього за розділом I	1095		18 326 120	22 393 828

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Запаси	1100		61 814	66 181
виробничі запаси	1101		53 374	50 867
товари	1104		8 440	15 314
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12	871 908	718 654
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12	84 310	69 589
з бюджетом	1135	12	40 233	54 824
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	12	24 892	4 999
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	13	5 360 713	1 056 593
Витрати майбутніх періодів	1170	14	109 759	98 043
Інші оборотні активи	1190		217	408
Усього за розділом II	1195		6 553 846	2 069 291
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
	1200		360	597
Баланс	1300		24 880 326	24 463 716

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15	887 119	887 119
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		258 294	258 294
Емісійний дохід	1411		102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		15 827 367	12 778 642
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		(370 398)	(370 398)
Усього за розділом I	1495		16 735 315	13 686 590
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		15 128	23 312
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19, 20	211 858	2 286 801
Довгострокові забезпечення	1520	18	115 290	213 552
у тому числі з виплат персоналу	1521		34 057	4 598
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		342 276	2 523 665

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Консолідований звіт про фінансовий стан
(у тисячах гривень)

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	16	1 489 613	1 148 712
розрахунками з бюджетом	1620	17, 26	674 987	945 802
у тому числі з податку на прибуток	1621	26	376 889	618 819
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		5 387	7 127
одержаними авансами	1635	20	632 099	692 723
розрахунками з учасниками	1640	15	3 730 603	3 484 063
Поточні забезпечення	1660	18	232 651	105 929
Доходи майбутніх періодів	1665	20	550 362	650 784
Інші поточні зобов'язання	1690	19	487 033	1 218 321
Усього за розділом III	1695		7 802 735	8 253 461
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		24 880 326	24 463 716

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи 27 березня 2020 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

		Коди		
	Дата (рік, місяць, число)	2020	12	31
Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Київстар»</u>	За ЄДРПОУ	21673832		
Територія <u>м. Київ, Шевченківський р-н</u>	за КОАТУУ	8038900000		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u>	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності <u>Діяльність у сфері безпроводного електрозв'язку</u>	за КВЕД	61,20		
Середня кількість працівників <u>3 698</u>				
Адреса, телефон <u>03113, м. Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53</u> тел.: <u>247-39-49</u>				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		<input type="checkbox"/>		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		<input checked="" type="checkbox"/>		

Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10	8 162 427	8 260 891
первісна вартість	1001		13 306 477	14 355 215
накопичена амортизація	1002		(5 144 050)	(6 094 324)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11	596 471	930 046
Основні засоби	1010	8	12 094 876	13 859 465
первісна вартість	1011		27 245 338	31 010 330
знос	1012		(15 150 462)	(17 150 865)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	28	403 184	358 996
Інші необоротні активи	1090	12, 15	1 136 870	1 251 405
Усього за розділом I	1095		22 393 828	24 660 803

Продовження дод. Б2

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Запаси	1100		66 181	51 485
виробничі запаси	1101		50 867	46 183
товари	1104		15 314	5 302
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13	718 654	663 670
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13	69 589	87 980
з бюджетом	1135	13	54 824	74 203
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	377
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	13	4 999	1 610
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	14	1 056 593	1 339 380
Витрати майбутніх періодів	1170	15	98 043	123 898
Інші оборотні активи	1190		408	477
Усього за розділом II	1195		2 069 291	2 342 703
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
	1200		597	353
БАЛАНС	1300		24 463 716	27 003 859

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16	887 119	654 763
Капітал у дооцінках	1405		-	(107)
Додатковий капітал	1410		258 294	258 294
Емісійний дохід	1411		102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		12 778 642	10 362 394
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		(370 398)	-
Усього за розділом I	1495		13 686 590	11 408 277
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		23 312	26 994
Довгострокові кредити банків	1510	17	-	3 870 638
Інші довгострокові зобов'язання	1515	21, 22	2 286 801	2 934 811
Довгострокові забезпечення	1520	20	213 552	180 173
у тому числі з виплат персоналу	1521		4 598	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		2 523 665	7 012 616

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)
 (у тисячах гривень)

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	17	-	140 416
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	18	1 148 712	1 442 750
розрахунками з бюджетом	1620	19	945 802	1 033 642
у тому числі з податку на прибуток	1621	28	618 819	653 515
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		7 127	9 508
одержаними авансами	1635	22	692 723	744 678
розрахунками з учасниками	1640	16	3 484 063	3 096 916
Поточні забезпечення	1660	20	105 929	100 321
Доходи майбутніх періодів	1665	22	650 784	727 845
Інші поточні зобов'язання	1690	21	1 218 321	1 286 890
Усього за розділом III	1695		8 253 461	8 582 966
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
БАЛАНС	1900		24 463 716	27 003 859

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи 9 квітня 2021 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Київстар»</u>	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
Територія <u>м. Київ, Шевченківський р-н</u>	за ЄДРПОУ	2022	12	31
Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u>	за КОАТУУ	21673832		
Вид економічної діяльності <u>Діяльність у сфері безпроводного електрозв'язку</u>	за КОПФГ	8038900000		
Середня кількість працівників <u>3 675</u>	за КВЕД	230		
Адреса, телефон <u>03113, м. Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53</u> тел.: <u>247-39-49</u>		61.20		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності		X		

Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10	8 585 369	8 630 036
первісна вартість	1001		15 660 541	16 257 422
накопичена амортизація	1002		(7 075 172)	(7 627 386)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-	-
Основні засоби	1010	8,9	16 321 214	19 284 011
первісна вартість	1011		34 626 916	38 724 432
знос	1012		(18 305 702)	(19 440 421)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	27	144 046	123 734
Гудвіл	1055	33	-	412 169
Інші необоротні активи	1090	11, 14	1 568 479	3 207 648
Усього за розділом I	1095		26 619 108	31 657 598

Приватне акціонерне товариство «Киїстар»
Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)
 (у тисячах гривень)

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Товарно-матеріальні запаси	1100		37 506	65 126
виробничі запаси	1101		37 476	65 123
товари	1104		30	3
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12	873 680	2 821 154
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12	150 464	241 264
з бюджетом	1135	12	75 158	63 711
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	12	5 548	26 174
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	13	1 773 866	4 702 238
Витрати майбутніх періодів	1170	11,14	195 233	189 676
Інші оборотні активи	1190	11	2 299	481 722
Усього за розділом II	1195		3 113 754	8 591 065
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
	1200		72 309	113 059
БАЛАНС	1300		29 805 171	40 361 722

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15	654 763	654 763
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		258 294	266 282
Емісійний дохід	1411	15	102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		11 408 060	20 910 767
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Власний капітал, що належить власникам Групи			12 454 050	21 964 745
Частка неконтролюючих акціонерів	1490		-	56 377
Усього за розділом I	1495		12 454 050	22 021 122
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		24 277	29 735
Довгострокові кредити банків	1510	16	6 934 336	1 411 880
Інші довгострокові зобов'язання	1515	20	3 681 646	6 344 485
Довгострокові забезпечення	1520	19	315 052	236 275
у тому числі з виплат персоналу	1521		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		10 955 311	8 022 375

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)
 (у тисячах гривень)

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	16	59 781	777 428
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	17	1 946 661	3 657 837
розрахунками з бюджетом	1620	18	1 124 827	1 024 864
у тому числі з податку на прибуток	1621	27	660 811	517 045
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		12 370	12 676
одержаними авансами	1635	21	851 597	968 045
розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточні забезпечення	1660	19	185 997	176 864
Доходи майбутніх періодів	1665	21	788 435	848 768
Інші поточні зобов'язання	1690	20	1 426 142	2 851 743
Усього за розділом III	1695		6 395 810	10 318 225
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
БАЛАНС	1900		29 805 171	40 361 722

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи 13 липня 2023 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Консолідований звіт про сукупний дохід
(у тисячах гривень)

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»
 (найменування)

Дата (рік, місяць, число)
 За ЄДРПОУ

Коди		
2019	01	01
21673832		

Консолідований звіт про фінансові результати (Консолідований звіт про сукупний дохід)

за 2018 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	19 077 607	17 078 988
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(7 701 134)	(7 350 638)
Валовий:				
прибуток	2090		11 376 473	9 728 350
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	23	103 934	467 394
Адміністративні витрати	2130	24	(1 614 030)	(1 926 186)
Витрати на збут	2150	24	(1 665 605)	(1 514 947)
Інші операційні витрати	2180	24	(191 252)	(93 367)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		8 009 520	6 661 244
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	25	563 391	724 259
Інші доходи	2240	26	69 056	139 864
Фінансові витрати	2250		(7 185)	(4 018)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	26	(297 215)	(48 570)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		8 337 567	7 472 779
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	27	(1 499 606)	(1 278 100)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		6 837 961	6 194 679
збиток	2355		-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		6 837 961	6 194 679

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	24	286 367	284 855
Витрати на оплату праці	2505	24	1 167 816	994 329
Відрахування на соціальні заходи	2510	24	191 582	153 197
Амортизація	2515	24	2 285 053	2 256 126
Інші операційні витрати	2520	24	7 241 203	7 196 631
Всього	2550		11 172 021	10 885 138

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Коментар: Частина IV. Розрахунок показників прибутковості акцій не заповнюється тому, що акції Компанії не продаються та не купуються на фондових біржах. Детальна інформація подана в Примітці 16.

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи 22 квітня 2019 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
За ЄДРПОУ

Коди		
2019	12	31
21673832		

Консолідований звіт про фінансові результати (Консолідований звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21	22 274 923	19 077 607
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23	(7 753 253)	(7 701 134)
Валовий:				
прибуток	2090		14 521 670	11 376 473
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	22	130 852	103 934
Адміністративні витрати	2130	23	(1 423 025)	(1 614 030)
Витрати на збут	2150	23	(1 956 401)	(1 665 605)
Інші операційні витрати	2180	23	(700 765)	(191 252)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		10 572 331	8 009 520
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	24	332 973	563 391
Інші доходи	2240	25	123 648	69 056
Фінансові витрати	2250		(344 745)	(7 185)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	25	(71 949)	(297 215)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		10 612 258	8 337 567
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	26	(1 674 104)	(1 499 606)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		8 938 154	6 837 961
збиток	2355		-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		8 938 154	6 837 961

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	23	111 271	286 367
Витрати на оплату праці	2505	23	1 419 434	1 167 816
Відрахування на соціальні заходи	2510	23	244 057	191 582
Амортизація	2515	23	3 160 134	2 285 053
Інші операційні витрати	2520	23	6 898 548	7 241 203
Всього	2550		11 833 444	11 172 021

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Коментар: Частина IV. Розрахунок показників прибутковості акцій не заповнюється тому, що акції Компанії не продаються та не купуються на фондових біржах. Детальна інформація подана в Примітці 15.

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи 27 березня 2020 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»
(найменування)

Дата (рік, місяць,
число)
За ЄДРПОУ

Коди		
2020	12	31
21673832		

Консолідований звіт про фінансові результати (Консолідований звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	25 041 947	22 274 923
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(8 506 957)	(7 753 253)
Валовий:				
прибуток	2090		16 534 990	14 521 670
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	195 547	130 852
Адміністративні витрати	2130	25	(1 686 913)	(1 423 025)
Витрати на збут	2150	25	(1 967 636)	(1 956 401)
Інші операційні витрати	2180	25	(65 795)	(605 173)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		13 010 193	10 667 923
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	26	50 022	332 973
Інші доходи	2240	27	49 733	28 056
Фінансові витрати	2250	26	(429 826)	(344 745)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	27	(111 887)	(71 949)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		12 568 235	10 612 258
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	28	(2 246 182)	(1 674 104)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		10 322 053	8 938 154
збиток	2355		-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
(Дооцінка) уцінка необоротних активів	2400		-	-
(Дооцінка) уцінка фінансових інструментів	2405		(107)	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		(107)	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		(107)	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		10 321 946	8 938 154

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	25	161 294	111 271
Витрати на оплату праці	2505	25	1 709 248	1 419 434
Відрахування на соціальні заходи	2510	25	312 569	244 057
Амортизація	2515	25	3 979 062	3 160 134
Інші операційні витрати	2520	25	6 065 128	6 802 956
Всього	2550		12 227 301	11 737 852

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Коментар: Частина IV. Розрахунок показників прибутковості акцій не заповнюється тому, що акції Компанії не продаються та не купуються на фондових біржах. Детальна інформація подана в Примітці 16.

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи 9 квітня 2021 року:

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Консолідований звіт про фінансові результати (Консолідований звіт про сукупний дохід)
(у тисячах гривень)

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»
 (найменування)

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ

Коди		
2022	12	31
21673832		

Консолідований звіт про фінансові результати (Консолідований звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	30 917 299	28 560 023
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(13 095 996)	(9 827 109)
Валовий:				
прибуток	2090		17 821 303	18 732 914
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	23	259 836	224 587
Адміністративні витрати	2130	24	(2 371 222)	(1 869 626)
Витрати на збут	2150	24	(2 562 841)	(2 362 458)
Інші операційні витрати	2180	24	(603 779)	(111 168)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		12 543 297	14 614 249
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	25	156 307	51 851
Інші доходи	2240	26	236 816	246 013
Фінансові витрати	2250	25	(1 226 928)	(967 105)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270		(17 226)	(481)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		11 692 266	13 944 527
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	27	(2 194 742)	(2 667 140)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		9 497 524	11 277 387
збиток	2355		-	-
Прибуток, що належить:				
Власникам Групи			9 502 707	11 277 387
Частка неконтролюючих акціонерів			(5 183)	-
Прибуток за рік			9 497 524	11 277 387

Приватне акціонерне товариство «Киїстар»
Консолідований звіт про фінансові результати (Консолідований звіт про сукупний дохід)
 (у тисячах гривень)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
(Дооцінка) уцінка необоротних активів	2400		-	-
(Дооцінка) уцінка фінансових інструментів	2405		-	107
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	107
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	107
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		9 497 524	11 277 494
Сукупний дохід, що належить:				
Власникам Групи			9 502 707	11 277 387
Частка неконтролюючих акціонерів			(5 183)	-
Всього			9 497 524	11 277 387

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	24	76 955	71 666
Витрати на оплату праці	2505	24	2 833 815	2 022 430
Відрахування на соціальні заходи	2510	24	500 823	391 643
Амортизація	2515	24	4 833 547	4 414 491
Інші операційні витрати	2520	24	10 388 698	7 270 131
Всього	2550		18 633 838	14 170 361

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Коментар: Частина IV. Розрахунок показників прибутковості акцій не заповнюється тому, що акції Компанії не продаються та не купуються на фондових біржах. Детальна інформація подана в Примітці 15.

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи 13 липня 2023 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Косеніч

ЗГОДА здобувача(чки) вищої освіти
Державного університету економіки і технологій про перевірку
кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії Університету

Я, Стойко Юлія Миколаївна, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу.

Засвідчую, що кваліфікаційна бакалаврська робота

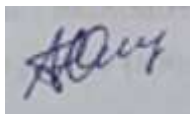
Діагностика резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства та напрямки їх реалізації

виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомена. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформована, що відповідно до «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами такого розміщення ознайомена.

16.06.2025



Ю.М. Стойко