

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Управління фінансовою результативністю діяльності
підприємства сфери телекомунікацій»

Виконавець:
студентка факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Маєвська Альбіна Глібівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
Кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Москалюк Ганна Олександрівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Фінансова результативність як об'єкт менеджменту.....	6
1.2. Оцінка фінансової результативності підприємства.....	9
1.3. Особливості комплексного підходу щодо управління фінансовою результативністю під час воєнного стану в Україні.....	13
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БЕЛНЕТ»	20
2.1. Аналіз вітчизняного ринку телекомунікаційних послуг.....	20
2.2. Загальна економічна характеристика та аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства.....	36
2.3. Управління фінансовою результативністю та основні заходи щодо її удосконалення на ТОВ «Белнет».....	43
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку економіки України незалежно від розміру і галузі діяльності будь-якого підприємства чи організації надзвичайно актуальним постає управління фінансовою результативністю. Досягнення фінансової результативності – багатогранне явище і включає в себе керування доходами, контроль над витратами, ефективне управління ресурсами, оптимізацію бізнес-процесів, досягнення фінансових цілей, забезпечення стабільності та стійкості у діяльності тощо. Завдяки ефективному управлінню фінансовою результативністю організації можуть досягати значного покращення рентабельності, підвищення ефективності планування та стратегічне прийняття рішень, залучення інвесторів, посилення довіри споживачів тощо.

У різні часи питанням управління фінансовою результативністю приділяли увагу численні українські та закордонні вчені, зокрема: Глухова В. І., Соломатіна Т. В., Догадайло Я. В., Григорук П. М., Суконна Н. Г., Янголь Г. В., Савицька О. М., Салабай В. О., Складанівська О., Боровик М. В., Писаревський І. М., Кузнецова І. О., Волкова М. В., Москалюк Г. О., Говорушко Т. А., Талах Т. А., Клімаш Н. І., Парментер Д., Ярославський А. О., Каплан Р., Нортон Д., Кокінз Г., Трут О. О., Рзаєва Т. Г., Сайдман Д., Тищенко А. Н., Друкер П., Армстронг М. та багато інших.

Однак слід відмітити, що на сьогодні все ще залишаються дискусійними деякі питання комплексного підходу до управління фінансовою результативністю діяльності підприємств у сфері телекомунікацій.

Викладене вище свідчить про важливість й актуальність обраної теми дослідження в бакалаврській кваліфікаційній роботі, про теоретичну і практичну вагомість наукових досліджень щодо економічних та організаційних аспектів управління фінансовою результативністю телекомунікаційних підприємств, а також про необхідність розробки рекомендацій і пропозицій для його поліпшення.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження – узагальнення теоретично-методичних та практичних аспектів управління фінансовою результативністю, а також формування обґрунтованих рекомендацій з покращення управління результативністю сучасного підприємства у сфері телекомунікацій.

Для досягнення зазначеної мети у роботі було вирішено такі завдання дослідження:

- розглянуто фінансову результативність як об'єкт сучасного менеджменту;
- досліджено особливості оцінювання фінансової результативності діяльності підприємства;
- вивчено комплексний підхід та особливості управління фінансовою результативністю під час воєнного стану в Україні;
- надано загальну економічну характеристику діяльності ТОВ «Белнет»;
- проаналізовано фінансовий стан досліджуваного підприємства;
- проведено аналіз ефективності діяльності ТОВ «Белнет»;
- побудовано матрицю Бостонської консультативної групи задля виявлення пріоритетних напрямів інвестування у просування визначених видів телекомунікаційних послуг;
- надано рекомендації щодо вдосконалення системи управління фінансовою результативністю на підприємстві сфери комунікацій.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження у роботі є діяльність телекомунікаційного підприємства ТОВ «Белнет». Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних питань щодо управління фінансовою результативністю ТОВ «Белнет».

Методи дослідження, що використовувались під час вирішення зазначених у роботі завдань – це методи, які допомагають отримати комплексне розуміння управління фінансовою результативністю підприємства та виявити шляхи для його покращення. Нами використовувались такі методи дослідження: індукція, дедукція, аналіз та синтез – для наукового узагальнення сутності фінансової результативності як об'єкту менеджменту; прийом порівняння –

зادля дослідження підходів, які розроблені на цей час для оцінювання фінансової результативності; прийоми традиційного економічного та фінансового аналізу, а саме: вертикальний та горизонтальний аналіз й аналіз коефіцієнтів – зادля виявлення тенденцій змін у фінансовій результативності досліджуваного підприємства; інструментарій стратегічного управління – PEST-аналіз, який дозволив виявити вплив зовнішнього середовища на діяльність телекомунікаційного підприємства ТОВ «Белнет»; матриця Бостонської консультативної групи – задля виявлення пріоритетів у розвитку окремих видів телекомунікаційних послуг, надання яких дозволить збільшити генерування прибутку від надання послуг й збільшити частку ринку досліджуваного товариства на ринку надання послуг з підключення до мережі internet по оптоволоконному кабелю й надання споживачам послуг з цифрового телебачення. Нами використано традиційний метод екстраполяції задля визначення економічного ефекту у діяльності ТОВ «Белнет» від запропонованої рекомендації щодо впровадження для нових й вже існуючих абонентів акції «кінохіт вихідного дня».

Практичне значення і результати даної кваліфікаційної роботи бакалавра виявляються у визначенні основних напрямків удосконалення управління фінансовою результативністю діяльності досліджуваного підприємства сфери телекомунікацій ТОВ «Белнет».

Інформаційною базою дослідження виступають численні наукові праці, навчально-методична література, статистична інформація, нормативні джерела, а також ресурси відкритого доступу в Інтернет. Практичні дані, загальну інформацію щодо управління діяльністю підприємства було отримано під час проходження виробничої практики, а також при безпосередньому спілкуванні з керівництвом ТОВ «Белнет».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку літературних джерел (39 найменувань) і додатків. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок, у тому числі основний зміст – 58 сторінок, 17 таблиць, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Фінансова результативність як об'єкт менеджменту

Фінансова результативність виступає важливим об'єктом менеджменту підприємства, яка оцінюється шляхом аналізу його діяльності та визначається на основі різних фінансових показників (зокрема прибуток, рентабельність, оборотність активів тощо). Менеджери використовують фінансову результативність для оцінки ефективності діяльності своєї компанії. Вона дозволяє визначити, наскільки успішними є фінансові рішення, прийняті керівництвом і як вони впливають на прибутковість підприємства. Це також допомагає виявити слабкі місця в фінансовому управлінні та плануванні і прийняти відповідні корективи.

За допомогою фінансової результативності менеджери також можуть зрозуміти ефективність використання ресурсів підприємства. Вона дає змогу оцінити, наскільки ефективно використовуються фінансові, матеріальні та людські ресурси для досягнення поставлених цілей. Крім того, фінансова результативність впливає на ставлення інвесторів та кредиторів до компанії. Підприємство з високою фінансовою результативністю може привернути більше інвестицій та отримувати кращі умови кредитування.

Фінансова результативність є важливою для будь-якого підприємства, особливо нині в умовах постійних змін та конкуренції на ринку, а також у контексті сталого розвитку організацій. Її вимірювання та аналіз допомагають зрозуміти фінансову стійкість і динаміку організації, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку.

Отже, фінансова результативність є важливим об'єктом менеджменту, який дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства, виявити слабкі місця та прийняти відповідні заходи для поліпшення управління в цілому. Фінансова результативність у менеджменті відображається у здатності організації до

досягнення максимального рівня прибутку або ефективного використання ресурсів із забезпеченням максимально можливого рівня виплати дивідендів та підвищення стійкості компанії в умовах конкурентного середовища.

Фінансова результативність є поняттям, яке постійно знаходиться у центрі досліджень вчених у науковій літературі в області управління. Слід зауважити, що більшість літературних джерел відзначають часткове прирівнювання категорій «результативність» та «ефективність», яке випливає з подібності базових понять «результат» та «ефект», а також є історично обумовленою тенденцією. Однак, на нашу думку, результативність, перш за все, спрямована на досягнення очікуваних результатів діяльності, особливо бажаних позитивних результатів, у відповідності до визначеної стратегії та мети. Другим важливим аспектом є спрямування результативності на подальший розвиток, що означає підвищення ефективності, оновлення стратегії, а також встановлення нових мети та розгорнутих цілей. У третьому аспекті, результативність безпосередньо залежить від ефективності для майбутнього розвитку. При цьому, ефективність виступає як якісна характеристика, що відображає співвідношення між результатами діяльності та витратами, які вкладено у ці результати, у контексті різних ресурсів, продукції та видів діяльності. Таким чином, ефективність є ключовим критерієм для визначення результативності діяльності підприємства взагалі.

Визначення фінансової результативності від відомих науковців і класиків менеджменту наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Фінансова результативність очами класиків менеджменту

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	Пітер Друкер	Фінансова результативність визначається як здатність підприємства забезпечувати стабільні прибутки та доходи для його власників та інвесторів.
2	Майкл Портер	Фінансова результативність оцінюється через ефективне використання ресурсів та здатність підприємства генерувати прибуток, перевищуючи витрати та капіталовкладення.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
3	Роберт Каплан, Девід Нортон	Фінансова результативність відображається через фінансові показники, такі як прибуток, оборотність капіталу, рентабельність та інші, які відображають успішність підприємства з погляду його фінансової стійкості та прибутковості.
4	Джон Коттер	Фінансова результативність визначається як здатність підприємства забезпечувати високий рівень прибутку та вартості для його акціонерів та інвесторів.
5	Філіп Котлер	Фінансова результативність визначається через здатність підприємства забезпечувати прибуток та дохід для забезпечення його майбутнього розвитку та інвестицій в інновації.
6	Джон Максвелл	Фінансова результативність також включає в себе здатність підприємства створювати сталу та довгострокову цінність для своїх стейкхолдерів.
7	Уоррен Баффет	Фінансова результативність оцінюється через здатність підприємства генерувати прибуток на протязі тривалого періоду, що відображається в його довгостроковій прибутковості та стійкості.

Джерело: складено автором на підставі [4; 5; 6; 16; 18; 22; 25; 30; 35; 39]

Визначення, наведені у табл. 1.1, відображають різні аспекти та підходи до розуміння фінансової результативності, яка є важливим показником успішності підприємства. У загальному сенсі у науковій літературі фінансову результативність визначають як взаємозв'язок фінансових результатів підприємства і вкладених у нього ресурсів, що відображається у доходах, витратах, рентабельності, а також у показниках фінансової стійкості і ліквідності. Управління фінансовою результативністю вимагає систематичного аналізу, стратегічного планування та впровадження ефективних фінансових стратегій для досягнення цілей організації.

Скалюк Р. В. вважає, що фінансова результативність – це певний фінансовий стан відповідного виду діяльності підприємства на певний момент часу, який відображає рівень ефективності використання активів, власного капіталу, інвестицій, ступінь прибутковості (збитковості) діяльності та дає змогу оцінити наявний потенціал економічного розвитку суб'єкта господарювання за

кожним окремим видом його діяльності та господарським процесом в цілому [23, с. 229].

Таким чином, підсумовуючи можна стверджувати, що у науковій літературі акцентується увага на фінансовій результативності як комплексному понятті, яке враховує фінансові показники, а також стратегічні цілі та ефективність управління ресурсами. Вона оцінюється як у короткостроковій, так і у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Дослідники підкреслюють важливість фінансової результативності для оцінки ефективності фінансових рішень та прийняття стратегічних рішень в організаціях, для визначення успішності діяльності підприємства, забезпечення стабільності та рентабельності бізнесу, а також розробки й впровадження ефективних стратегій.

1.2. Оцінка фінансової результативності підприємства

Фінансова результативність підприємства у царині менеджменту відображається через ефективне використання ресурсів компанії для досягнення її фінансових цілей і отримання прибутку. Оцінка фінансової результативності включає в себе аналіз різних фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність, оборотність активів, ліквідність, фінансовий стан тощо.

Оцінка фінансової результативності також може включати в себе порівняння фактичних фінансових показників із запланованими або прогнозованими. Це дозволяє встановлювати відхилення від поставлених цілей і вчасно коригувати стратегію для досягнення кращих результатів. Для більш повного розуміння фінансової результативності також важливо відзначити не лише цифрові показники, але й контекст, у якому вони формуються. Наприклад, зростання прибутку може бути результатом ефективного управління, але воно може бути обумовлено також збільшенням обсягу продажів при низькій маржі прибутку. Тому важливо аналізувати не тільки числові дані, але і фактори, що впливають на них, для виведення об'єктивних висновків про фінансову результативність підприємства.

Оцінюючи показники фінансової результативності, можна отримати уявлення про те, наскільки добре компанія управляє своїми ресурсами, генерує прибуток і виконує свої фінансові зобов'язання. Крім того, порівняння фінансових показників компанії з галузевими показниками та історичними даними може дати більш повну оцінку її загального фінансового стану.

Оцінка ефективності з урахуванням цілей і ресурсів фокусується на двох аспектах:

- досягнення мети досягнуто необхідною, але недостатньою умовою успішної діяльності організації;
- ефективне використання ресурсів також є необхідним, але недостатнім умовою для досягнення ефективності.

Для досягнення доступності важливо оптимальне використання ресурсів у межах наявних обмежень. Ці два аспекти відображають матеріальний інтерес суспільства до результатів діяльності будь-якого підприємства.

Існує безліч методик оцінки фінансової результативності підприємства, і вибір конкретної залежить від багатьох факторів, таких як галузь, розмір підприємства, його стратегія, особливості фінансової звітності тощо. Деякі з найпоширеніших методик розглянуто у табл. 1.2.

Підходи, наведені у табл. 1.2, доповнюють один одного та передбачають глибокий і комплексний аналіз фінансової результативності підприємства: важливо отримати конкретні потреби та контекстні оцінки для вибору найбільш відповідного підходу чи їх комбінації.

Процес оцінки фінансової результативності діяльності підприємства є доволі складним. Оцінку результативності діяльності підприємства та критерії її оцінки можна розділити на наступні напрямки:

- 1) фінансові показники (дохід, чистий прибуток, рентабельність, оборотність капіталу, ліквідність тощо);
- 2) оперативні показники (витрати на виробництво, терміни виконання замовлень, оборотність товарно-матеріальних запасів тощо);

Таблиця 1.2

Існуючі підходи до оцінки фінансової результативності

№ з/п	Підхід	Сутність підходу
1	2	3
1	Аналіз фінансових показників	Ретельний розгляд різних показників фінансового стану підприємства, таких як рентабельність, ліквідність, оборотність активів тощо.
2	Порівняльний аналіз	Порівняння фінансових показників компанії з аналогічними інших підприємств/конкурентів у галузі, порівняння показників поточного періоду з показниками минулого/лих. Це дозволяє оцінити фінансову ефективність підприємства в порівнянні з іншими учасниками ринку.
3	Внутрішній аналіз	Зосередження на внутрішніх фінансових процесах та результатах підприємства. Він включає в себе оцінку фінансових показників у контексті стратегії, цілей та планів підприємства.
4	Портфельний аналіз	Оцінка результатів різних бізнес-одиниць або проектів, які входять до складу підприємства. Він дозволяє ідентифікувати найбільш прибуткові та ефективні сегменти бізнесу та прийняти рішення щодо розміщення ресурсів.
5	Стратегічний аналіз	Оцінка фінансової результативності з огляду на досягнення стратегічних цілей підприємства. Він включає в себе оцінку того, наскільки ефективно фінансові ресурси використовуються для реалізації стратегії підприємства та створення стійкої конкурентної переваги.
6	Оцінка факторів ризику	Визначення та оцінка фінансових ризиків, які можуть вплинути на результативність підприємства. Він дозволяє ідентифікувати деякі загрози та розробляти стратегії подолання/зменшення ризику.

Джерело: складено автором на підставі [2; 7; 12; 21; 22; 24; 29; 33; 34]

3) якість продукції або послуг (задоволеність клієнтів, рівень рекламаций, відсоток шлюбу, сертифікація тощо);

4) інноваційність (кількість нових продуктів або технологій, патенти, інвестиції в дослідження та розвиток);

5) соціальна відповідальність (заходи щодо збереження довкілля, участь у благодійних програмах, соціальних проектах, створення робочих місць, інклюзія, етика корпоративного управління, антикорупційні практики, волонтерство тощо);

б) управлінська ефективність (рівень лідерства, комунікаційні навички, ефективність управління персоналом, стратегічне планування тощо).

Оцінка результативності за допомогою показників виходить з ідеї, що результативність функціонування підприємства можна оцінити за допомогою комплексного підходу. Кожен із показників відображає певний аспект діяльності системи, що дозволяє здійснити більш повне та об'єктивне оцінювання:

- дієвість відображає ступінь досягнення системою поставлених перед нею цілей та завершення запланованої роботи. Оцінюється через якість, кількість та своєчасність виконання робіт.

- економічність відображає ефективне використання ресурсів системи для досягнення цілей з мінімальними витратами. Оцінюється через відношення витрат до результатів.

- якість визначає, наскільки відповідають вироблені продукти або послуги вимогам і стандартам якості.

- прибутковість (рентабельність) відображає ефективність фінансової діяльності системи, визначається відношенням прибутку до витрат.

- продуктивність відображає кількість роботи, яка виконується системою за певний час або за одиницю витрачених ресурсів.

- якість трудового життя відображає ступінь задоволення працівників від їхнього професійного та особистого життя на робочому місці.

- впровадження нововведень відображає здатність системи до інновацій та удосконалення, включаючи нові технології, процеси та продукти.

1.3. Особливості комплексного підходу щодо управління фінансовою результативністю під час воєнного стану в Україні

Управління фінансовою результативністю на підприємстві в умовах воєнного стану в Україні вимагає особливого підходу та урахування специфічних обставин. Комплексний підхід до цього процесу має свої особливості, серед яких слід виділити наступні:

1) стратегічне планування і ресурси. Під час війни важливо ретельно розробляти стратегії використання фінансових ресурсів, зокрема, відводити достатні кошти на оборону та безпеку країни, а також на соціальні потреби населення. Цей аспект вкладається в концепцію управління на засадах корпоративної соціальної відповідальності.

2) контроль і аналіз витрат. Ефективне управління фінансами включає постійний контроль за витратами та їх аналіз. У воєнний час це особливо актуально через збільшення витрат на оборону та надання допомоги постраждалим, волонтерство тощо.

3) мобілізація фінансових ресурсів. Крім збільшення видатків на оборону, важливо розглядати можливості мобілізації додаткових фінансових ресурсів через залучення кредитів, міжнародну допомогу та інші джерела фінансування.

4) підтримка економіки та соціальний захист. У воєнний період важливо забезпечити стабільність економіки та соціальний захист населення. Це може включати долучення підприємством до здійснення державних програм підтримки бізнесу, соціальних виплат та медичного забезпечення.

5) фінансова прозорість і довіра. Війна супроводжується збільшеним ризиком корупції та недостатньою прозорістю у фінансових операціях. Забезпечення відкритості та довіри в управлінні фінансовою результативністю є критично важливими для забезпечення ефективного використання ресурсів.

Розробка адаптивних стратегій та оперативних планів дій, використання надійних систем контролю та звітності, а також взаємодія з іншими стейкхолдерами є критичними компонентами успішного управління результативністю діяльності підприємств під час війни. Стисло характеризує

такого підходу наведено на рис. 1.1. Врахування вказаних аспектів допомагає підприємствам ефективно реагувати на складні умови війни та забезпечити стабільність та успішність своєї діяльності.



Рис. 1.1. Критичні компоненти успішного управління результативністю діяльності підприємств під час війни

Джерело: складено автором

Організаційно-економічний механізм управління фінансовою результативністю будь-якого підприємства включає різноманітні методи та інструменти, спрямовані на підвищення його ефективності та досягнення фінансових результатів (адміністративні, економічні методи, організаційно-управлінські, ринкові та соціально-психологічні методи). Процес формування комплексного підходу до управління фінансовою результативністю

підприємства включає моделювання організаційно-економічних та управлінських процесів, а також прийняття керівних рішень, спрямованих на підвищення фінансово-економічної результативності. Ця модель базується на послідовному впровадженні конкретних дій, спрямованих на позитивні зміни, такі як підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізація процесів та розвиток організації. На нашу думку, комплексний підхід до управління фінансовою результативністю під час війни можна представити у вигляді схеми (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Комплексний підхід до управління фінансовою результативністю під час війни

Джерело: складено автором на підставі [8, с. 158]

Визначення методів аналізу та оцінювання фінансової результативності підприємства під час війни пов'язане з обраною стратегією розвитку та середньостроковими цілями підприємства. Важливо, щоб оцінка результативності відображала створення доданої вартості підприємства і відповідала його стратегії. Одним з ключових показників, який слід враховувати

при аналізі фінансової результативності підприємства, є додана вартість, яка відображає ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність створювати більшу вартість за рахунок власної діяльності.

Оцінка доданої вартості допомагає визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для створення прибутку та росту капіталізації. Такий підхід дозволяє підприємству концентрувати увагу на стратегічних цілях, спрямованих на підвищення його вартості та забезпечення середньо- та довгострокового росту.

Проведення оцінки фінансової результативності діяльності підприємства є доцільним на основі двох напрямів дослідження. Розглянемо стисло кожен з цих напрямків дослідження:

1. Оцінка фінансових результатів за абсолютними показниками та рентабельністю:

- Абсолютні показники дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства в конкретний період часу. Це можуть бути такі показники, як чистий прибуток, оборотний капітал, заборгованість, валовий прибуток/збиток тощо.
- Показники рентабельності, такі як рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність інвестицій (ROI) – дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів та генерування прибутку.

Основні показники рентабельності підприємства наведено у додатку 1.

2. Розрахунок показників фінансової результативності за видами діяльності:

- Основна діяльність включає діяльність, пов'язану з виробництвом або наданням основних товарів або послуг.
- Інша операційна діяльність може включати додаткові види діяльності, які не є основними, але також приносять дохід.
- Фінансова діяльність відображає управління фінансовими ресурсами, такими як управління платежами, кредитування, інвестування тощо.

- Інвестиційна діяльність включає в себе інвестиції у капіталовкладення та інші інвестиційні активи.
- Звичайна діяльність враховує всі інші аспекти діяльності, які не входять в попередні категорії.

Розглядаючи фінансову результативність за різними напрямками діяльності, підприємство може отримати більш повну картину щодо ефективності своєї діяльності та виявити сильні та слабкі сторони для подальшого покращення.

Систему показників фінансової результативності звичайної діяльності промислового підприємства дуже якісно описав Скалюк Р. В. [23] (додаток 2). На думку автора показники фінансової результативності, відображені у відсотковому виразі, відображають ефективність використання майна, власного капіталу та інвестицій для кожного виду господарської діяльності підприємства. Їх особливість полягає в тому, що вони розраховуються на основі фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування. Цей показник безпосередньо відображає ефективність та прибутковість (або збитковість) процесу господарювання, не враховуючи впливу відсоткової ставки податку на прибуток. На відміну від показників рентабельності активів, власного капіталу та інвестицій, де в чисельнику розрахункових формул використовується чистий прибуток, у показнику фінансової результативності від звичайної діяльності використовується фінансовий результат до оподаткування. Це дозволяє отримати більш точне уявлення про ефективність фінансової діяльності підприємства, оскільки відображається справжній дохід, який генерується в результаті основної діяльності без урахування оподаткування [23, с. 228].

Скалюк Р. В. відзначає, що стверджувати про перевалювання або недооцінку показників рентабельності (ROA, ROE, ROI) в контексті фінансової результативності може бути помилковим. Показники рентабельності дійсно відображають загальний рівень прибутковості (віддачі) активів, власного капіталу та інвестицій за результатами господарської діяльності в цілому. Однак категорія фінансової результативності відображає деталізовану ефективність

використання майна, власного та інвестованого капіталу для кожного виду діяльності підприємства [23, с. 228]. Погоджуємось з такою думкою автора.

Отже, краще розглядати показники рентабельності та категорію фінансової результативності як доповнюючі один одного, а не взаємозамінні. Показники рентабельності надають загальне уявлення про ефективність використання ресурсів підприємства, тоді як категорія фінансової результативності дозволяє докладніше проаналізувати цю ефективність в контексті окремих видів діяльності.

Показники FRA – фінансової результативності використання активів, FRE – фінансової результативності власного капіталу та FRI – фінансової результативності інвестицій можуть мати як позитивне (фінансова прибутковість), так і негативне значення (фінансова збитковість). Це відображає наявний рівень ефективності використання активів, власного капіталу та інвестицій за підсумками відповідного виду господарської діяльності підприємства. Позитивне значення цих показників вказує на те, що використання активів, власного капіталу та інвестицій є ефективним, що призводить до фінансової прибутковості підприємства. З іншого боку, негативне значення цих показників свідчить про те, що використання ресурсів не є ефективним, і підприємство зазнає фінансових збитків. Такий аналіз дозволяє керівництву підприємства оцінити ефективність використання своїх ресурсів та прийняти відповідні стратегічні рішення для покращення фінансової результативності.

Таким чином, комплексний підхід до управління фінансовою результативністю в умовах війни передбачає для підприємств не лише забезпечення ефективного використання ресурсів на власну діяльність, але на оборону, допомогу ЗСУ, на участь у соціальних програмах для постраждалого населення, з метою забезпечення стабільності та безпеки країни. При оцінці та управлінні фінансовою результативністю підприємства важливо звертати увагу на додану вартість та її зростання в часових періодах, встановлених для аналізу та оцінки фінансової результативності.

Таким чином, у першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено поняття фінансової результативності з точки зору видатних класиків менеджменту та вітчизняних науковців. Дослідники підкреслюють важливість фінансової результативності для оцінки ефективності фінансових рішень та прийняття стратегічних рішень в організаціях, для визначення успішності діяльності підприємства, забезпечення стабільності та рентабельності бізнесу, а також розробки й впровадження ефективних стратегій.

Встановлено, що існує безліч методик оцінки фінансової результативності підприємства, і вибір конкретної залежить від багатьох факторів, таких як галузь, розмір підприємства, його стратегія, особливості фінансової звітності тощо. Деякі з найпоширеніших методик розглянуто у даному розділі.

Доведено необхідність застосування комплексного підходу до управління фінансовою результативністю під час війни, який має включати не лише внутрішні аспекти управління, але й зовнішні фактори, такі як сприяння обороні, підтримка ЗСУ та участь у соціальних, екологічних програмах. Оцінка та управління фінансовою результативністю підприємства в таких умовах вимагає більшого врахування соціальної відповідальності та впливу на загальний добробут країни. Додана вартість є ключовим показником, оскільки вона відображає створення додаткової цінності для суспільства, що є важливим в контексті військових подій та майбутньому відновленні країни.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БЄЛНЕТ»

2.1. Аналіз вітчизняного ринку телекомунікаційних послуг

У зв'язку із воєнними діями в Україні, розвиток вітчизняної телекомунікаційної галузі набуває особливого значення. Оскільки здійснення бойових дій на цей час відбувається не тільки реально на полі бою, а й у медійному та інтернет-просторі. Й пов'язано це із порушенням кібербезпеки вітчизняних відомчих установ внаслідок хакерських атак й надання неправдивої інформації на інтернет-сайтах, месенджерах й YouTube-каналах. Тому у цій сфері економіки України на цей час відбуваються збурюючі зміни, пов'язані із державним регулюванням умов надання телекомунікаційних послуг й сприянням країн ЄС впровадженню найновіших стандартів, та багатьма іншими чинниками. Тому перейдемо до характеристики чинників, які обумовлюють зміну темпів зростання відповідних сегментів ринку телекомунікаційних послуг в Україні.

До найбільш впливових політичних чинників, які є визначальними для розвитку вітчизняної телекомунікаційної галузі, принаймі у 2022-2024 роках, на нашу думку, є:

- державна політика в галузі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) (програми розвитку ІКТ, державна підтримка інновацій у сфері телекомунікацій);
- наявність міжнародних угод та стандартів, що визначають зміни пріоритетів у якості телекомунікаційного зв'язку й збільшення застосування інновацій (вплив міжнародних стандартів та угод на телекомунікаційний ринок України, такі як угоди ЄС або стандарти міжнародних організацій).

Щодо програм розвитку інформаційно-комунікаційних технологій з боку держави, то зазначимо наступне. Починаючи із 2 червня 2023 року Міністерство цифрової трансформації України за підтримки компанії Nokia запровадило проєкт з модернізації вітчизняних інтернет-мереж. Модернізація забезпечить

захищеність вітчизняних телекомунікаційних мереж від обстрілів. Зазначений проєкт має на меті повного відновлення телекомунікаційних мереж на 20% території України, які були під окупацією. Також для Одеського регіону, який є прифронтовою зоною, передбачається будівництво менш енергозалежних станцій задля зменшення напруги у електромережах, які є зношеними на 40% [3].

Зазначимо, доволі багато країн – лідерів технічного прогресу здійснюють допомогу Україні щодо модернізації телекомунікаційних мереж у нашій державі. Зокрема, наприкінці 2023 року Україна підписала меморандум із Міністерством цифровізації Японії, який є початком співробітництва між цими країнами у галузі цифрового зв'язку [32]. Японія допомагає нашій державі підвищити рівень захищеності вітчизняної інтернет-мережі від кібератак, які здебільшого здійснюються країною-агресором. Україна, ж, натомість поділиться набутим досвідом щодо розбудови єдиної системи е-уряду [32].

Також світовий лідер цифрових технологій – американська компанія Cisco також підписала меморандум про співпрацю із Україною. За цим меморандумом, Cisco надасть 1600 маршрутизаторів з точками доступу Wi-Fi та 1000 веб-камер для учнів шкіл для того, щоб вони могли заходити на платформу Дія – Освіта, де зможуть переглядати контент щодо навчання у сфері IT [36]. Вказані навчальні матеріали дозволять учням й тим людям, які постраждали під час війни й частково втратили дієздатність (не можуть працювати фізично внаслідок поранень) бути долученими до глобальної програми Cisco Country Digital Acceleration (CDA), яка працює в 48 країнах. Мета програми – допомогти у створенні нових робочих місць й покращити рівень ВВП у країнах й розширення використання інноваційних розробок у державному та приватному секторі [36].

До основних економічних чинників, які впливають на розвиток телекомунікаційної галузі, на нашу думку, відносяться:

- зростання інфляції в Україні;
- зростання курсу валют може призвести до збільшення вартості імпортованих товарів, у т. ч. обладнання для телекомунікацій, що може підвищити витрати підприємства на обладнання та послуги;

– зростання ставок по кредитах може призвести до погіршення фінансового стану вітчизняних телекомунікаційних підприємств.

Щодо зростання інфляції в економіці України, то за даними Міністерства фінансів України, середньорічні темпи зростання інфляції мають тенденцію до нарощування (рис. 2.1).

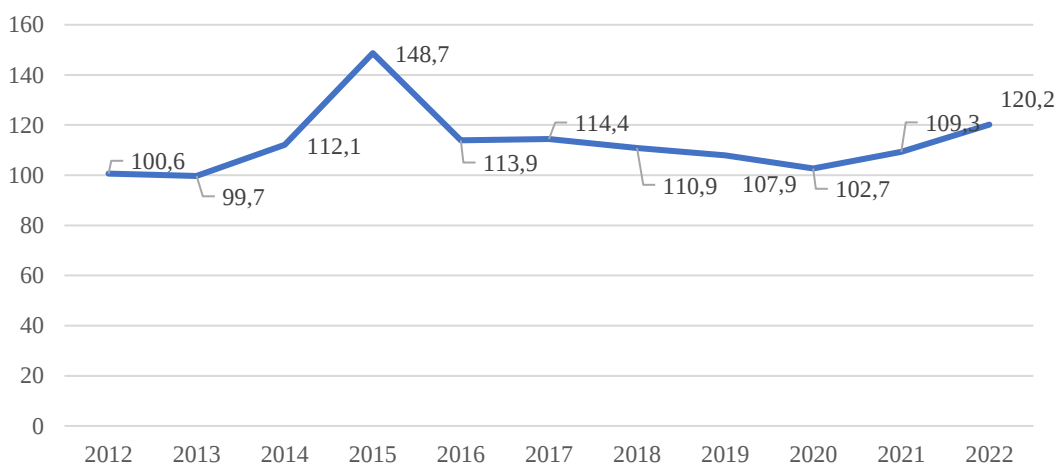


Рис. 2.1. Динаміка середньорічного темпу зростання інфляції за 2012-2022 р

Джерело: побудовано авторкою за даними [28]

Щодо зміни інфляції за період з 2023 по 2024 роки, то зазначимо, що у 2022 році всього за рік індекс інфляції становив 126,6; за 2023 рік – 105,1; згідно із прогнозами – інфляція у 2024 році складе 7%, а у 2025 році – 8,2%. Відповідно, наочно видно, під час воєнного часу відбувається підвищення цін в економіці України. Така ж сама ситуація відбувається із коливанням курсу долара США та євро (рис. 2.2.).

Стосовно істотного збільшення ставок по кредитах в національній валюті, то це, нажаль, об'єктивна реальність, оскільки під час війни ризики інвестування зростають й кредитні установи прагнуть отримати премію за ризики видачі кредитів для бізнесу, який функціонує у нестабільній економіці. Хоча за класичною моделлю регулювання економіки повинна ще більше, ніж зараз здійснюється, відбуватись підтримка держави суб'єктів господарювання, які

займаються господарському діяльності й є джерелом отримання податків до Державного бюджету.

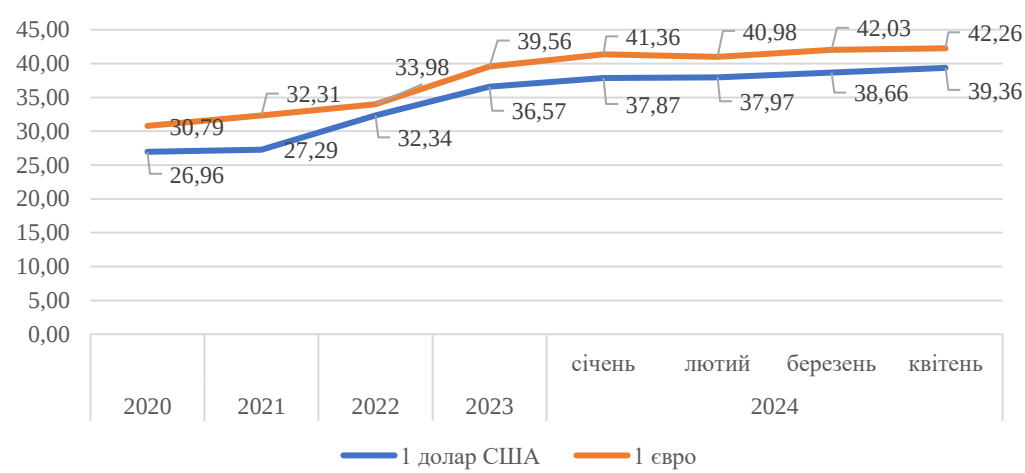


Рис. 2.2. Динаміка курсу долара США та євро за 2020-2024 роки
Джерело: побудовано авторкою за даними [19]

Між тим, дані графіку, наведеному на рис. 2.3, свідчать, що спостерігається зростання ставок по кредитах для бізнесу у національній валюті.

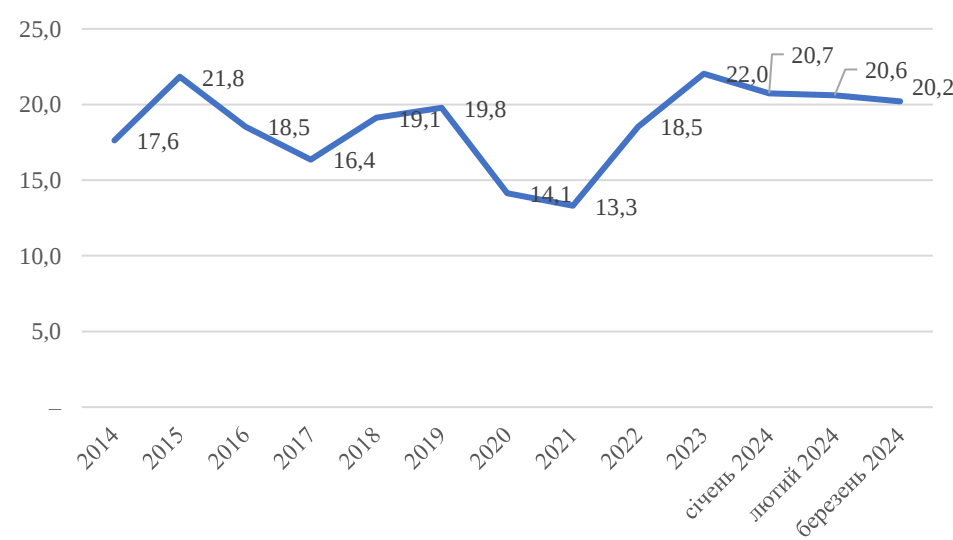


Рис. 2.3. Динаміка ставок по кредитах в національній валюті, виданим Ощадбанком України на поповнення оборотних коштів малому та середньому бізнесу за 2020-2024 роки
Джерело: побудовано авторкою за даними [20]

Зважаючи на негативні тенденції щодо збільшення інфляції, зростання курсу валют й збільшення ставок по кредитах на розвиток бізнесу в Україні, доцільно дослідити, яким чином наявність макроекономічної нестабільності в Україні відбилася на фінансово-економічному стані підприємств, які є представниками телекомунікаційної галузі України (табл. 2.1), (рис. 2.4 та 2.5).

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу реалізованих телекомунікаційних послуг в Україні
протягом 2018-2023 років, тис. грн

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
Телекомунікації (електрозв'язок), у т.ч.	61987,7	70982,2	79656,4	90388,6	87607,1	116517,4
- діяльність у сфері проводового електрозв'язку	18135,6	20584,4	22093,9	24187,1	19560,9	26798,4
- діяльність у сфері бездротового електрозв'язку	41503,6	47507,5	53675,5	61316,2	65158,0	76234,9
- діяльність у сфері супутникового електрозв'язку	81,9	112,7	80,1	90,6	137,0	164,4
- інша діяльність у сфері електрозв'язку	2266,6	2777,6	3806,9	4794,6	2751,2	3521,5

Джерело: узагальнено за даними Міністерства статистики України [10]

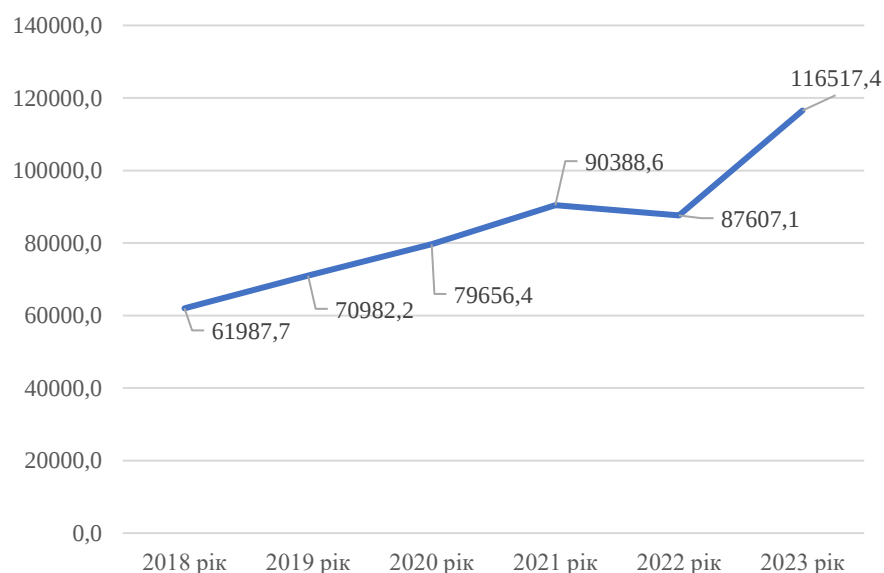


Рис. 2.4. Динаміка обсягу реалізованих телекомунікаційних послуг
за 2018-2023 роки

Джерело: побудовано авторкою за даними [10]

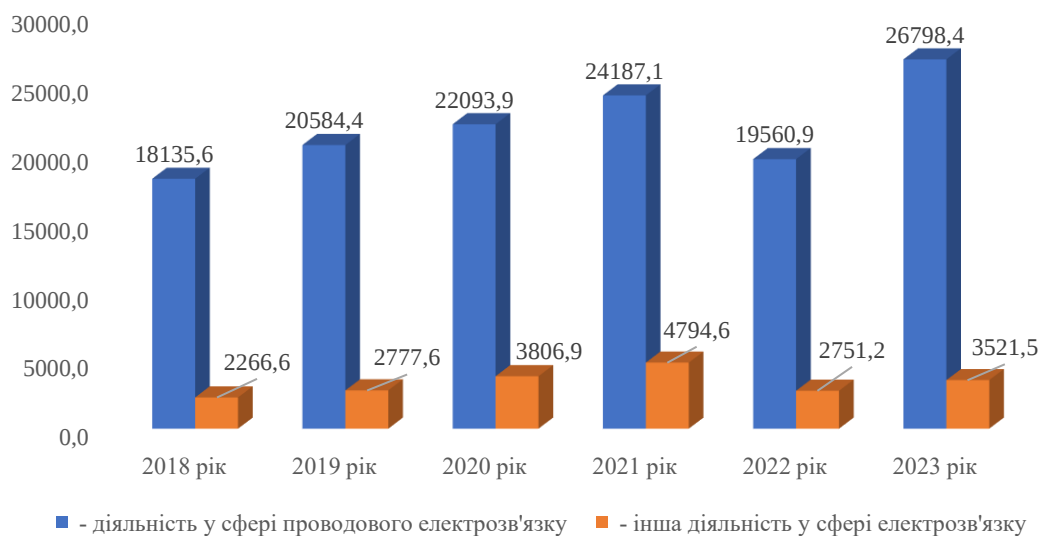


Рис. 2.5. Динаміка обсягу реалізованих телекомунікаційних послуг у розрізі окремих видів діяльності за 2018-2023 роки, тис. грн

Джерело: побудовано авторкою за даними [10]

Аналіз даних, наведених у табл. 2.1 та на рис. 2.4 та 2.5, свідчить, що обсяг реалізованих телекомунікаційних послуг суб'єктами господарювання, що функціонують у цій галузі в Україні, у 2022 році зріз порівняно із 2022 роком на 33%. Ми бачимо, що протягом 2018-2021 років ринок телекомунікаційних послуг демонстрував тенденцію до збільшення. Проте тільки у 2022 році обсяги ринку зменшились внаслідок військових дій на теренах України й окупації частини територій, й відповідно, часткової чи повної неможливості функціонування низки телекомунікаційних підприємств.

Оскільки основним видом діяльності досліджуваного нами підприємства є діяльність у сфері провідного електрозв'язку, то ми проаналізували зміни в обсягах ринку у зазначеному виді діяльності й на рис. 2.5 ми наочно бачимо, що ринок інтернет-послуг, підключених за провідним зв'язком, демонструє тенденцію до зростання й тим більше достатньо швидкими темпами, а саме темп приросту в 2023 році порівняно із 2022 роком складає 37%. Відповідно, ми

бачимо, що після початку війни у 2023 році ринок інтернету та цифрового телебачення по дротовому зв'язку демонструє стійку тенденцію до зростання.

До соціально-демографічних чинників, що впливають на розвиток ринку телекомунікаційних технологій в Україні, варто віднести:

- відтік робочої сили за кордон та до лав ЗСУ, що може призвести до скорочення висококваліфікованої робочої сили для підприємств;
- рівень освіти населення, що впливає на здатність розуміти та використовувати нові технології.

За даними Звіту «Ринок праці України 2022-2023 : стан, тенденції та перспективи» [26], вітчизняні інтернет-провайдери мають багато проблем із підбором персоналу інженерного та електромонтажного напрямів. Проблемою вважається професійний рівень молодих фахівців, які випускаються із лав ВНЗ, оскільки рівень кваліфікації цих випускників за оцінками фахівців є не дуже високим. Тому товариства беруть на навчання студентів 2-3 курсів ВНЗ й тим самим, формують професійні якості майбутніх фахівців.

Зацікавленість з боку підприємств щодо навчання працівників найбільшою мірою припадає на такі сектори як охорона здоров'я (49% компаній від загальної кількості підприємств у вказаній галузі), добувна промисловість (42%), енергетика (42%). Найбільша частка організацій, що планують навчання персоналу, функціонує у західних областях України. Зокрема у Закарпатській області (52%) та Львівській області (44%). Найбільш погана ситуація із навчанням персоналу відбувається у Одеській та Миколаївській та Запорізькій областях [26, с. 85].

За даними Верховного комісара ООН [26, с. 22], серед біженців, які прибули з України до країн ЄС, питома вага населення із вищою освітою складає 47%; із професійно-технічною (20%) та повною середньою освітою (20%). Також спостерігається істотний відтік студентів за кордон. Зокрема, кількість абітурієнтів в Україні у 2022 році зменшилась порівняно із 2022 роком на 40% й зважаючи на те, що західні країни прагнуть залишити у себе кваліфікованих

спеціалістів, то описані вище чинники плинності кваліфікованої робочої сили можуть в подальшому бути причиною кадрової кризи у багатьох секторах економіки України.

До найбільш впливових технологічних чинників, які обумовлюють розвиток вітчизняного телекомунікаційного ринку, на нашу думку, відносяться:

- наявність можливостей для впровадження новітніх технологій передачі даних, таких як 5G, може створювати нові можливості для підприємства у покращенні якості послуг та розширенні асортименту;

- зростаюче застосування інтернету речей (internet of things, IoT) може відкрити нові можливості для розробки та впровадження інноваційних послуг, які базуються на зв'язку між пристроями та системами.

Неодноразово Міністерство цифрової трансформації України зазначало, що незабаром в Україні з'явиться зв'язок на основі 5G мереж. У 2024 році ця заява перетворилася у реальність, оскільки до запровадження вказаного типу зв'язку в Україні долучилася Латвія. Ця країна першою у Європі запустила багатоканальний зв'язок виходячи із 5G технологій. Основна перевага такого типу зв'язку – швидкість передачі даних й вона може досягати 10 Гбіт/с. До того ж вказана технологія передбачає зведення нанівель затримки сигналу [1; 15].

Також у телекомунікаційній галузі України у 2023 році відбулося істотне оновлення виробничих потужностей. Свідченням цього є те, що капітальні інвестиції у електронні комунікації у 2023 році зросли на 50% порівняно із 2022 роком [38].

Щодо зростання ринку інтернет-речей, то ми наведено декілька цифр стосовно розвитку технологічних виробів, які вимагають наявності інтернету для функціонування. Так, у 2024 році кількість «розумних» будинків у США становитиме 69,91 мільйона. У 2025 році вона збільшиться до 77,05 мільйона, а у 2026 році – до 84,92 мільйона. До 2027 року розумними пристроями користуватимуться 93,59 мільйона американських домогосподарств. За

прогнозами, кількість пристроїв Інтернету речей (IoT) у світі майже подвоїться з 15,1 мільярда у 2020 році до понад 29 мільярдів у 2030 році.

Наступним етапом аналізу є оцінка бізнес-середовища досліджуваного підприємства ТОВ «Белнет», яке надає послуги підключення до мережі інтернет, телебачення та інші телекомунікаційні послуги, за допомогою методу складання профілю макрооточення із подальшим проведенням PEST-аналізу. Це дозволить визначити відносну значущість окремих чинників бізнес-оточення для організації. У графі матриці профілю макрооточення заносяться чинники бізнес-середовища, кожному з яких експертним шляхом було надано відповідні оцінки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінки профілю макрооточення ТОВ «Белнет»
для складання PEST-аналізу

Показник	Шкала оцінок				Направленість	
	0	1	2	3	«+»	«-»
1	2	3	4	5	6	7
важливість для галузі	-	слабка	помірна	велика	-	-
вплив на підприємство	відсутній	слабкий	помірний	великий	позитивна	негативна

Джерело: розроблено автором

Далі, щоб отримати інтегральну оцінку, яка показує ступінь важливості кожного чинника для організації, всі експертні оцінки перемножуються. Результати оцінювання факторів бізнес-середовища представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка впливу факторів бізнес-середовища на функціонування ТОВ «Белнет»

№ з/п	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
	I. Політико–правові фактори:				
1	Законодавство з захисту прав споживачів (правові норми, що визначають права та обов'язки споживачів телекомунікаційних послуг, включаючи вимоги щодо якості послуг, прозорості тарифів, забезпечення безпеки тощо).	1	1	+	1
2	Законодавство з регулювання конкуренції на ринку, запобігання монополії та зловживання домінуванням на ринку.	2	2	+	4

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
3	Правові норми, що визначають процедури і умови отримання ліцензій на надання послуг дротового електрозв'язку, а також вимоги щодо отримання інших дозволів із забезпечення безпеки, конфіденційності даних тощо.	2	1	+	2
4	Державна політика в галузі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) (програми розвитку ІКТ, державну підтримку інновацій у сфері телекомунікацій)	3	2	+	6
5	Міжнародні угоди та стандарти (вплив міжнародних стандартів та угод на телекомунікаційний ринок України, такі як угоди ЄС або стандарти міжнародних організацій)	2	2	+	4
6	Загострення військово-політичної ситуації в Україні може впливати на загальну безпеку та стабільність бізнесу, що створює непередбачувані умови для функціонування підприємства.	2	3	-	-6
7	Військові дії на території України можуть призвести до пошкодження інфраструктури та телекомунікаційних мереж, або ж навіть центрального офісу компанії, що може призвести до перебоїв у наданні послуг дротового електрозв'язку.	3	3	-	-9
8	У воєнний період може бути введено спеціальні правові норми та обмеження, які стосуються діяльності телекомунікаційних підприємств, таких як обмеження доступу до певних ресурсів або введення контролю над інтернет-комунікаціями.	3	3	-	-9
9	Державні стратегії та програми розвитку можуть включати ініціативи у сфері телекомунікацій, які можуть мати важливе значення для підприємства, такі як стимулювання інновацій, розвиток інфраструктури тощо.	3	2	+	6
10	Телекомунікаційна інфраструктура може вважатися критичною для національної безпеки під час війни, тому підприємствам можуть накладатися додаткові вимоги щодо забезпечення безпеки та надійності мереж.	2	2	-	-4
	<i>Разом за політико-правовими факторами</i>				-5
	II. Економічні фактори:				0
1	Військовий стан та інфляція можуть призвести до нестабільності економіки, що може вплинути на споживчі можливості населення та інвестиційний клімат.	2	3	-	-6
2	Зростання курсу валют може призвести до збільшення вартості імпортованих товарів, у тому числі обладнання для телекомунікацій, що може підвищити витрати підприємства на обладнання та послуги.	2	2	-	-4
3	Зростання інфляції може призвести до підвищення вартості телекомунікаційних послуг та росту виручки від продажів	3	2	+	6
4	Зростання інфляції може призвести до збільшення вартості виробництва для підприємства внаслідок удорожчання комплектуючих, сировини та заробітної плати працівників, що може вплинути на його конкурентоспроможність.	3	3	-	-9
5	Збільшення витрат на продукти харчування внаслідок зростання цін та ріст безробіття може призвести до скорочення споживчих можливостей населення на телекомунікаційні послуги або зміну їх споживчих уподобань.	3	3	-	-9
6	Умови кредитування (ставка %, терміни погашення, забезпечення тощо), можуть впливати на фінансову ефективність та стійкість підприємства. Високі ставки % або короткі терміни погашення можуть збільшити фінансове навантаження на підприємство.	2	2	-	-4

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
7	Простої під час повітряних тривог, що спричиняє зниження ефективності діяльності вітчизняних підприємств	1	2	-	-2
8	Військовий стан може призвести до збільшення економічної нестабільності, зниження інвестицій та втрати довіри інвесторів, що впливає на фінансовий стан підприємства.	2	2	-	-4
	<i>Разом за економічними факторами</i>				-32
	III. Соціально-демографічні фактори:				0
1	Зміни у демографічній структурі населення: зменшення народжуваності та зростання частки старшого населення, що впливає на споживчий попит на телекомунікаційні послуги та потреби ринку (різні групи населення мають різний підхід до використання мобільних телефонів або доступу до Інтернету - більша частина населення пенсійного віку зазвичай негативно відноситься до впровадження новітніх інтернет-технологій)	3	3	-	-9
2	Відтік робочої сили за кордон та у ЗСУ може призвести до скорочення високо-кваліфікованої робочої сили для підприємства, що може вплинути на його здатність залучати та утримувати кваліфікованих працівників.	2	2	-	-4
3	Негативне ставлення до імпорتنих товарів/ послуг, особливо країни-агресора, впливає на споживчі уподобання й стратегії підприємства, що працює у сфері дротового електрозв'язку.	1	2	-	-2
4	Зростання соціальних вимог та очікувань щодо якості обслуговування та доступності технологій може створити нові можливості для розвитку нових продуктів та послуг у сфері дротового електрозв'язку (наприклад розробка нових інноваційних послуг, таких як "розумний дім" зі зв'язком з інтернетом, віртуальна реальність для мобільних пристроїв, системи безпеки на основі інтернету тощо)	2	3	+	6
5	Рівень освіти населення впливає на їх здатність розуміти та використовувати нові технології. Високий рівень освіченості може сприяти більшій популярності та використанню технологій у сфері дротового електрозв'язку.	2	3	+	6
6	Різниця у регіональних особливостях може впливати на попит на різні види телекомунікаційних послуг та на наявність інфраструктури у різних регіонах країни (регіони з великою густотою населення можуть мати вищий попит на послуги через більшу кількість потенційних користувачів)	3	3	-	-9
7	Неоднорідність економічного розвитку на території, яку покриває мережа підприємства (регіони з вищим рівнем економічного розвитку можуть мати більший попит на преміум-послуги (високошвидкісний Інтернет, послуги з високою якістю зв'язку), відповідно у таких регіонах є більше спроб для підприємств заробляти на додаткових послугах)	2	3	+	6
8	Географічний ландшафт території, на якій надаються послуги (гірські або віддалені райони можуть мати обмежений доступ до мережі та інфраструктури через складні умови території, що викликає високий попит на розвиток технологій / інфраструктури, що мають можливість забезпечити зв'язок у таких умовах)	2	2	-	-4
	<i>Разом за соціально-демографічними факторами</i>				-10
	IV. Технологічні фактори:				0
1	Наявність можливостей для впровадження новітніх технологій передачі даних (5G), може створювати нові можливості для підприємства у покращенні якості послуг, розширенні асортименту.	3	3	+	9

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
2	Рівень розвитку інтернет-інфраструктури регіону може забезпечити більш широкий доступ до ринку та покращити якість послуг.	3	3	+	9
3	Можливість використовувати супутникові технології, такі як Starlink, може відкрити нові можливості для підприємства у покращенні покриття та доступності послуг в умовах недостатньо розвинутої інфраструктури.	2	2	+	4
4	Зростаюче застосування інтернету речей (IoT) може відкрити нові можливості для розробки та впровадження інноваційних послуг, які базуються на зв'язку між пристроями та системами.	3	3	+	9
5	З урахуванням військового стану та підвищення складності інтернет-технологій, кібербезпека стає ще більш важливою, що зумовлює підвищений попит підприємств різних сфер, які прагнуть захистити власні інформаційні системи та клієнтську інформацію	3	3	+	9
6	Застосування технологій Розширеної реальності (AR) та віртуальної реальності (VR) може допомогти в розробці інноваційних послуг, таких як відтворення віртуальних туристичних маршрутів або віртуальних офісних просторів для спілкування	2	2	+	4
7	Поява новітніх технологій, що революціонізують способи перегляду телевізійного контенту (Роздільна здатність 4K та 8K набуває все більшої популярності, забезпечуючи неймовірно високу якість зображення, технології HDR, трансляції в реальному часі через Інтернет)	3	3	+	9
	<i>Разом за технологічними факторами</i>				53
	Разом за факторами макросередовища				6

Джерело: власна авторська розробка

Сукупний вплив факторів бізнес-оточення на функціонування підприємства оцінюється за допомогою коефіцієнта впливу факторів макросередовища, який розраховується за формулою (2.1).

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\sum_i^n (A_i * B_i)}{(\max A_i B_i) * n} \quad (2.1)$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;

A – експертна оцінки важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінки впливу фактора;

n – кількість факторів впливу

За даними табл. 2.3 проводимо розрахунок коефіцієнта (2.1) для ТОВ «Белнет», який дорівнює 0,02020202.

Ми отримали інтегральні оцінки для кожної групи факторів:

- політико-правові фактори: -0,0556;
- економічні фактори: -0,4444;
- соціально-демографічні фактори: -0,1389;
- технологічні фактори: 0,8413.

На основі проведеного PEST-аналізу для галузі телекомунікаційних технологій, для досліджуваного підприємства, що надає послуги інтернету, кабельного телебачення ТОВ «Белнет», нами було визначено наступні інтегральні оцінки впливу різних факторів:

I. Політико–правові фактори: -0,0556

Політико-правове середовище незначною мірою негативно впливає на діяльність підприємства. Однак, існують ризики, пов'язані з військовими діями на території України. Військовий стан може призвести до пошкодження інфраструктури та телекомунікаційних мереж, або ж навіть центрального офісу компанії, що може призвести до перебоїв у наданні послуг проводового електрозв'язку. Додатково, введення спеціальних правових норм та обмежень, які стосуються діяльності телекомунікаційних підприємств, таких як обмеження доступу до певних ресурсів або введення контролю над інтернет-комунікаціями, може створити додаткові виклики для компанії. Телекомунікаційна інфраструктура може вважатися критичною для національної безпеки під час військових конфліктів, тому підприємствам можуть накладатися додаткові вимоги щодо забезпечення безпеки та надійності мереж. Загалом, загострення військово-політичної ситуації створює непередбачувані умови для функціонування підприємства, що впливає на його стабільність та безпеку бізнесу, що також може впливати на загальну безпеку та стабільність бізнесу, створюючи непередбачувані умови для функціонування підприємства.

II. Економічні фактори: -0,4444

Економічні фактори мають значний негативний вплив на галузь. Військовий стан, зростання курсу валюти, висока інфляція, повільне зростання заробітних плат та збільшення витрат на основні товари призводять до

скорочення витрат населення на телекомунікаційні послуги. Зростання курсу валют може призвести до збільшення вартості імпортованих товарів, у тому числі обладнання для телекомунікацій, що підвищить витрати підприємства на обладнання та послуги. Зростання інфляції також може призвести до збільшення вартості виробництва для підприємства внаслідок здорожчання комплектуючих, сировини та заробітної плати працівників, що вплине на його конкурентоспроможність. Крім того, збільшення витрат на продукти харчування внаслідок зростання цін та ріст безробіття можуть призвести до скорочення споживчих можливостей населення на телекомунікаційні послуги або зміну їх споживчих уподобань. В результаті, підприємство може зіштовхнутися з фінансовими труднощами та зниженням попиту на свої послуги. Економічні фактори є найбільшим викликом для підприємства, оскільки вони створюють значні фінансові та ринкові труднощі.

III. Соціально-демографічні фактори: -0,1389

Соціально-демографічні фактори також мають негативний вплив на галузь, хоча й менш виражений, ніж економічні. Військовий стан призводить до відтоку робочої сили за кордон та в армію, зниження народжуваності та негативного ставлення до імпортованих товарів і послуг. Високі міграційні процеси та зміни в структурі населення можуть призвести до нерівномірного попиту на телекомунікаційні послуги в різних регіонах. Це може змусити галузь адаптувати свою стратегію, щоб відповідати змінюваним потребам ринку. Відтік робочої сили за кордон і призов до армії створюють дефіцит кваліфікованих працівників, внаслідок чого досліджуване підприємство може зіткнутися з труднощами у підтриманні високого рівня обслуговування та розвитку нових технологій через брак фахівців. Водночас, зростання соціальних вимог до якості обслуговування та доступності технологій створює додатковий тиск на підприємство щодо підвищення стандартів своїх послуг. Неоднорідність економічного розвитку та густота населення в різних регіонах впливають на попит на різні види послуг. Галузь повинна враховувати ці особливості для ефективного надання послуг і

розвитку інфраструктури Соціально-демографічні фактори також впливають негативно, але їхній вплив менш виражений, ніж економічні проблеми.

IV. Технологічні фактори: 0,8413

Технологічні фактори мають найсильніший позитивний вплив на галузь. Впровадження новітніх технологій передачі даних, таких як 5G, можливість використання супутникових технологій (наприклад, Starlink), зростаюче застосування інтернету речей (IoT), а також розвиток нових технологій у сфері телебачення (4K, 8K, HDR) відкривають значні можливості для підприємства. Це дозволяє поліпшувати якість послуг, розширювати асортимент і покриття, а також впроваджувати інноваційні рішення для клієнтів. Наприклад, впровадження нових супутникових технологій, таких як Starlink, дозволить підприємству надавати послуги у найбільш віддалених районах, розширюючи географію присутності.

Підвищений попит на кібербезпеку може надати можливість підприємству провайдера інтернет-послуг диверсифікувати свої послуги шляхом введення додаткових сервісів та продуктів, спрямованих на захист від кіберзагроз та забезпечення конфіденційності даних для своїх клієнтів.

Одним з можливих напрямків є надання послуг з кібербезпеки, таких як антивірусні програми, програми для виявлення та запобігання кібератак, віртуальні приватні мережі (VPN), механізми аутентифікації двофакторного або багатфакторного входу, а також сервіси з моніторингу та аналізу кіберзагроз.

Провайдер може також розглядати можливість розвитку та надання консультативних послуг з кібербезпеки для своїх клієнтів, що допоможе їм розуміти потенційні загрози та приймати ефективні заходи з їх захисту. Впровадження новітніх телевізійних технологій дозволяє підприємству задовольняти зростаючий попит на якісний телевізійний контент, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів та збільшуючи доходи. Наприклад, впровадження інтерактивних функцій, таких як можливість вибору камери, мультикамерність, взаємодія з контентом через розумний телевізор або мобільний додаток,

дозволяє клієнтам налаштовувати телевізійний досвід під свої потреби та вподобання.

Крім того, підприємство може активно впроваджувати та просувати технології кібербезпеки в своїх власних продуктах та послугах, щоб забезпечити високий рівень захисту даних своїх клієнтів і підвищити їх довіру.

Це дозволить підприємству не лише розширити свій бізнесовий портфель та залучити нових клієнтів, але й підвищити рівень безпеки й захисту для своїх існуючих клієнтів, що є важливим фактором у змагальному середовищі ринку телекомунікаційних послуг.

Технологічні фактори надають значні можливості для розвитку, що може компенсувати негативні аспекти інших факторів і створити перспективи для інновацій та розширення ринку.

Таким чином, підприємству варто зосередитися на адаптації до економічних викликів і максимально використовувати технологічні можливості для поліпшення своїх послуг і збільшення конкурентоспроможності.

Інтегральний показник (0,02020202) свідчить про нейтральний загальний вплив макросередовища на діяльність підприємства. Негативні економічні та соціально-демографічні фактори компенсуються позитивними технологічними факторами, що дає підприємству можливості для розвитку та адаптації в складних умовах. Це пояснюється тим, що досліджуване підприємство ТОВ «Белнет» має сильні сторони та ресурси, які дозволяють йому успішно адаптуватися до складних умов і забезпечувати стабільність у своїй діяльності, навіть в умовах військових конфліктів, інфляції та міграційних процесів. Галузі з високим рівнем технологічної інтенсивності, такі як телекомунікаційні технології мають більші можливості для використання технологічних рішень для зменшення впливу негативних факторів. Телекомунікаційні послуги є ключовими для багатьох аспектів життя, таких як зв'язок, робота, навчання тощо, що забезпечує стабільний попит навіть у складних економічних умовах. Галузь телекомунікацій постійно розвивається, що надає підприємствам можливість застосовувати нові технології для оптимізації бізнесу та пристосування до змін в

середовищі. Тим не менш, телекомунікаційний сектор часто характеризується високим рівнем конкуренції. В таких умовах підприємствам доводиться швидко реагувати на зміни в макросередовищі, щоб зберегти свою конкурентоспроможність.

Таким чином, у галузі телекомунікацій можуть існувати фактори, що сприяють стабільності та розвитку ТОВ «Белнет» навіть у складних умовах економічної та соціальної нестабільності, що створює непогані перспективи та можливості для бізнесу.

2.2. Загальна економічна характеристика та аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Белнет» здійснює свою діяльність в Одеській та Миколаївській областях за адресою: Україна, 67602, Одеська область, Одеський район, місто Біляївка, вул. Головатого Отамана, буд. 137. Основний вид діяльності підприємства – це 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку, однак за статутними документами проводить також й інші види діяльності зокрема електромонтажні роботи, надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, обслуговування систем безпеки, ремонт обладнання зв'язку, діяльність у сфері бездротового електрозв'язку тощо.

Код ЄДРПОУ – 34421759

Дата заснування – 08.06.2006

Директор – Березняков Дмитро

Розмір статутного капіталу – 355 000 грн., у тому числі:

- кінцевий бенефіціарний власник та засновник Бубеліч Микола – 177 500 грн. (50%)
- кінцевий бенефіціарний власник та засновник Луб Павло – 177 500 грн. (50%).

Клієнтами ТОВ «Белнет» з приводу отримання телекомунікаційних послуг (доступ до всесвітньої мережі Інтернет, телефонія, телевізійне мовлення тощо) є:

- роздрібні споживачі (населення),

- бюджетні установи (наприклад, Розквітівська сільська рада Березівського району Одеської області, Військова частина 2196, Відділ житлово-комунального господарства та благоустрою Маразліївської сільської ради тощо),

- підприємства різних організаційно-правових форм та форм власності (наприклад, ТОВ «Оптімал нет», ТОВ «Девгар», ПП «Коротан»).

Організаційна структура досліджуваного підприємства є лінійною та подана на рис. 2.6.

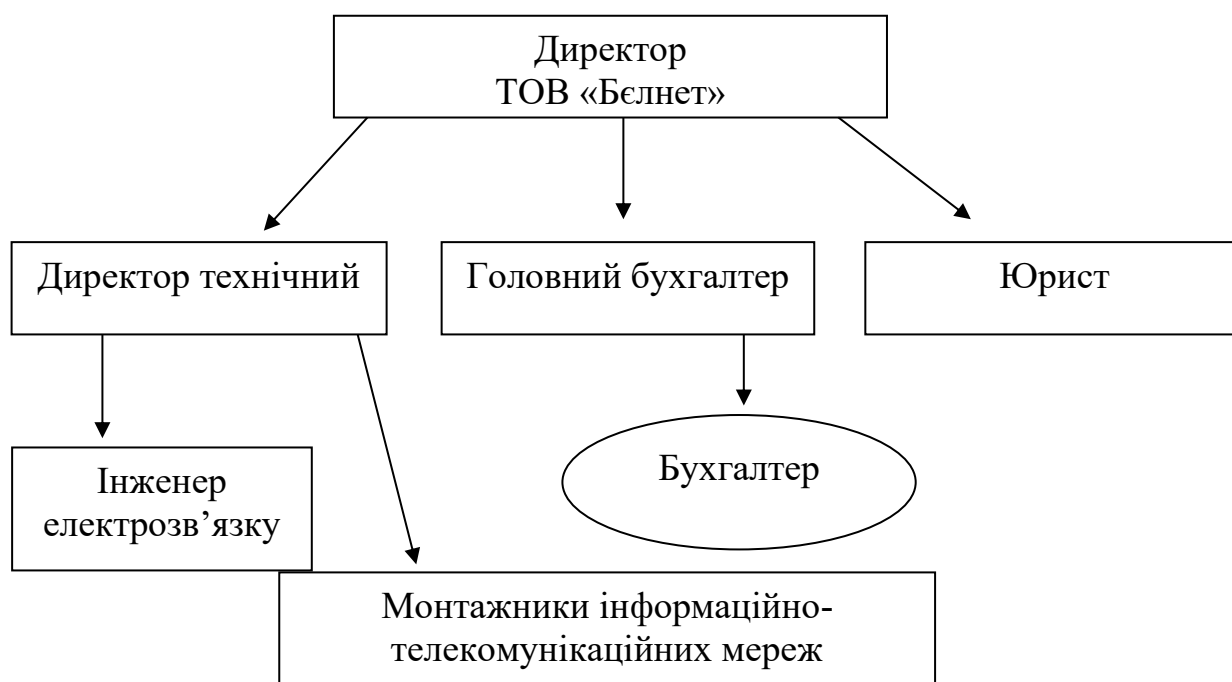


Рис. 2.6. Організаційна структура ТОВ «Белнет»

Джерело: управлінські дані підприємства

Кількісний та якісний склад працівників підприємства визначається штатним розписом і затверджується наказом керівника підприємства. У 2022 та 2023 рр. кількість працюючих станом на кінець року – 25 осіб.

ТОВ «Белнет» знаходиться на загальній системі оподаткування, сплачує податок на прибуток, ПДВ, єдиний соціальний внесок та інші податки і збори передбачені діючим законодавством.

Діяльність у сфері проводового електрозв'язку має свої особливості порівняно з іншими сегментами телекомунікаційної індустрії. Характерні особливості для ТОВ «Белнет» з акцентом на функціонування під час війни наступні:

1) проводові мережі, особливо волоконно-оптичні, є більш стійкими до впливу воєнних дій порівняно з бездротовими мережами через меншу вразливість до електромагнітних перешкод або атак на інфраструктуру;

2) під час війни комунікація для оборони відіграє надзвичайно важливу роль, і проводовий електрозв'язок стає тим інструментом, який може забезпечити зв'язок між військовими підрозділами, командуванням та центрами управління;

3) при наявних обстрілах та руйнуваннях цивільної інфраструктури, у тому числі бездротових мереж чи інших телекомунікаційних інфраструктур, проводовий електрозв'язок виступає як резервний засіб зв'язку для відновлення комунікацій;

4) волоконно-оптичні мережі є менш вразливими до кібератак порівняно з безпроводовими технологіями, що забезпечує більшу захищеність та конфіденційність даних у воєнні часи.

Надамо характеристику ключовим показникам господарської діяльності, які визначають фінансовий стан досліджуваного підприємства (табл. 2.4).

Аналіз даних у табл. 2.4 свідчить, що на ТОВ «Белнет» спостерігається зростання ресурсного потенціалу. Доказом вищезазначеного є позитивна динаміка середньорічної вартості активів товариства: їх середньорічна вартість збільшилась з 6,8 млн. грн у 2020 році до 7,8 млн. грн у 2022 році або на 17%. Чистий дохід від надання телекомунікаційних послуг також зріс протягом 2020-2022 років з майже 8 млн. грн до 13,4 млн. грн або на 32%.

Узагальнення вищенаведених тенденцій свідчить, що на ТОВ «Белнет» спостерігається дотримання золотого правила економіки – темпи зростання чистого доходу на підприємстві повинні перевищувати темпи зростання вартості активів, тоді на підприємстві є підґрунтя для розвитку ділової активності й збереження конкурентної позиції у займаних ринкових сегментах.

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників, які визначають стан ресурсного потенціалу та ефективність господарювання на ТОВ «Белнет»

№ з/п	Показники	Роки		
		2020	2021	2022
1	2	3	4	5
1	Чиста виручка від надання телекомунікаційних послуг тис. грн	7 996,7	10 151,8	13 401,3
2	Собівартість реалізованих телекомунікаційних послуг, тис. грн	6 530,6	8 501,3	8 270,4
3	Валовий прибуток, тис.грн	1466,1	1650,5	5130,9
4	Адміністративні витрати, тис. грн	1 028,7	1 431,4	2 307,2
5	Витрати на збут, тис. грн	5,8	1,4	148,1
6	Прибуток від основної операційної діяльності, тис.грн	431,6	217,7	2675,6
7	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	351,7	134,2	2 563,2
8	Чистий фінансовий результат, тис. грн	288,4	110,0	2 101,8
9	Вартість власного капіталу (станом на кінець звітного періоду), тис. грн	5 883,7	5 993,0	7 944,8
10	Середньорічна вартість активів, тис. грн	6795,25	6930,85	7970,55
11	Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн	2082,2	1907,75	2085
12	Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн	5739,5	5938,35	6968,9
13	К-т оборотності активів	1,18	1,47	1,68
14	К-т оборотності оборотних активів	3,84	5,32	6,43
15	Рентабельність продажів (за фінансовим результатом від основної операційної діяльності), %	5,4	2,14	19,97
16	К-т рентабельності власного капіталу (за фінансовим результатом до оподаткування),%	6,13	2,26	36,78

Джерело: визначено авторкою на підставі даних звітності товариства

Позитивним моментом також є те, що істотно зросла ефективність виробничо-комерційної діяльності товариства. На це вказує зростання прибутку від основної операційної діяльності – з 431,6 тис. грн у 2020 році до 2,7 млн. грн у 2022 році або у 6 разів. Також про покращення фінансової результативності бізнесу на досліджуваному підприємстві свідчить зміна рентабельності продажів. Якщо у 2020 році з кожної гривні наданих телекомунікаційних послуг управлінський персонал ТОВ «Белнет» отримував 5,4 копійки прибутку від реалізації послуг, то у 2022 році вже 19,97 копійок. Такі позитивні зміни

призвели до зростання оборотності активів з 1,18 у 2020 році до 1,68 оберти у 2022 році. Те, що оборотність активів досягнута за рахунок поліпшення ефективності господарювання, а не за рахунок збільшення цін на послуги товариства внаслідок інфляційного сплеску в економіці України, підтверджується тим, що зростання оборотності активів супроводжується збільшенням оборотності оборотних активів за цей же період з 3,84 до 6,43.

Найбільш узагальнюючим показником, який свідчить, що фінансовий стан ТОВ «Белнет» покращився у 2022 році порівняно із 2020 роком – це рентабельність власного капіталу. Він зріс з 6,13% до 36,78%. Відповідно, у 2020 році на одну гривню власного капіталу припадало 6,13 коп прибутку до оподаткування, а у 2022 році вже 36,78 копійок прибутку до оподаткування компанії.

Задля оцінки фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Белнет» надамо вихідні дані, на базі яких обчислено необхідні показники (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Вихідні дані для розрахунку відносних показників фінансової стійкості та платоспроможності на ТОВ «Белнет»

№ з/п	Показники	Станом на кінець		
		2020 р	2021 р	2022 р
1	2	3	4	5
1	Валюта балансу, тис. грн	6 901,6	6 960,1	8 0981,0
2	Власний капітал, тис. грн	5 883,7	5 993,0	7 944,8
3	Позиковий капітал, тис. грн	1 017,9	967,1	1 036,2
4	Необоротні активи, тис. грн	4 613,0	5 433,2	6 337,9
5	Оборотні активи, тис. грн	2 288,6	1 526,9	2 643,1
6	Запаси, тис. грн	2 054,0	1261,5	1 608,7
7	Дебіторська заборгованість, тис. грн	169,3	121,8	186,8
8	Грошові кошти, тис. грн	45,2	96,0	771,8
9	Кредиторська заборгованість, тис. грн	654,5	709,7	1 036,2
10	Поточні зобов'язання, тис. грн	1 017,9	967,1	1 036,2
11	Власні оборотні кошти (п.2-п.4), тис. грн	1 270,7	559,8	1606,9

Джерело: дані звітності ТОВ «Белнет»

Позитивні зміни у діловій активності та прибутковості бізнесу ТОВ «Белнет» так чи інакше вплинули на внутрішню характеристику фінансового стану – фінансову стійкість. Зокрема, у табл. 2.6 наведені відносні показники фінансової стійкості. Й ми бачимо із аналізу цих даних, що стан вказаного параметру життєздатності організації покращився у 2022 році порівняно із 2020 роком.

Таблиця 2.6

Аналіз відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Белнет»

№ з/п	Показники	Методика розрахунку	Станом на кінець		
			2020 р	2021 р	2022 р
1	Коефіцієнт автономії (рекомендоване значення $\geq 0,5$)	[Власний капітал]: [Валюта балансу]	0,85	0,86	0,88
2	Коефіцієнт мобільності (рекомендоване значення варіюється залежно від галузі підприємства)	[Оборотні активи]: [Необоротні активи]	0,50	0,28	0,42
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (рекомендоване значення $\geq 0,1$)	[Власні оборотні кошти]:[Власний капітал]	0,22	0,09	0,20
4	Коефіцієнт фінансового ризику (рекомендоване значення ≤ 1)	[Позиковий капітал]: [Власний капітал]	0,17	0,16	0,13
5	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами (рекомендоване значення ≥ 1)	[Власні оборотні кошти]: [Запаси]	0,62	0,44	1
5	Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	[Дебіторська заборгованість]: [Кредиторська заборгованість]	0,26	0,17	0,18

Джерело: визначено авторкою на підставі даних звітності ТОВ «Белнет»

Ключовими параметрами, які вказують на суттєве поліпшення фінансової стійкості на ТОВ «Белнет» є зростання коефіцієнтів автономії та маневреності власного капіталу. Питома вага власного капіталу у структурі джерел фінансування активів досліджуваного підприємства зросла з 85% до 88%. При цьому, маневреність власного капіталу дещо зменшилась. Якщо у 2020 році 22% власного капіталу було вкладено у запаси та інші види оборотних активів, то на кінець 2022 року вже 20%. Між тим, обидва значення коефіцієнта маневреності власного капіталу підприємства є більшими за рекомендовані значення (10%).

Суттєвим також є те, що якщо на кінець 2020 року на одну гривню власного капіталу припадало 17 коп. позикового капіталу, то на кінець 2022 року вже 13 коп. Відповідно, наочно видно покращення фінансової стійкості на ТОВ «Белнет».

Зміни у внутрішній характеристиці фінансового стану організації – фінансової стійкості, відбиваються на зміні зовнішній характеристиці – платоспроможності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Белнет»

№ з/п	Показники	Методика розрахунку	Станом на кінець		
			2020 р	2021 р	2022 р
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності рекомендоване значення $\geq 0,2-0,25$)	[Грошові кошти та їх еквіваленти]: [Поточні зобов'язання]	0,07	0,14	0,74
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,8-1$)	[Грошові кошти та їх еквіваленти + кошти у розрахунках]: [Поточні зобов'язання]	0,33	0,31	0,93
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (рекомендоване значення ≥ 2)	[Оборотні активи]: [Поточні зобов'язання]	3,5	2,15	2,55

Джерело: визначено авторкою на підставі даних звітності ТОВ «Белнет»

Аналіз даних табл. 2.7 показав, що платоспроможність на ТОВ «Белнет» також покращилась у 2022 році порівняно із 2020 роком. Так, «коефіцієнт кислотного тесту» – коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,07 на кінець 2020 року до 0,74 на кінець 2022 року. Це означає, що станом на кінець 2020 року управлінський персонал досліджуваного товариства міг покрити за рахунок наявних грошових коштів тільки 7% найбільш термінових зобов'язань підприємства, а на кінець 2022 року вже 74%. Додатковим у констатації позитивних змін у платоспроможності товариства є аналіз коефіцієнта загальної ліквідності. Він зменшився з 3,5 до 2,55. Вважаємо це позитивним, оскільки оборотних активів вистачало як у 2020 так й у 2022 році для покриття усього обсягу поточних зобов'язань підприємства й, відповідно, у 2022 році менше коштів було іммобілізовано у запасах – повільно реалізовуваних активах й

управлінський персонал більше інвестував кошти в інноваційні технологічні розробки, що й вплинуло на поліпшення фінансового стану підприємства.

2.2. Управління фінансовою результативністю та основні заходи щодо її удосконалення на ТОВ «Белнет»

Управління фінансовою результативністю, на нашу думку, повинно здійснюватися виходячи із планування обсягів продажів послуг та розміру витрат підприємства, яких достатньо для забезпечення беззбиткової діяльності організації. Також варто мати на увазі, що управління постійними витратами є ускладненим у короткостроковому періоді, оскільки їх обсяг не залежить від зміни обсягів чистого доходу від реалізації телекомунікаційних послуг. Тому для збереження одного із основних параметрів життєздатності підприємства – прибутковості, варто контролювати, на початкових етапах здійснення оперативного та фінансового планування зміну фактичних показників маржинального доходу першого та другого рівнів, точки беззбитковості, запасу фінансової міцності й ефекту виробничого левериджу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз точки беззбитковості та ефекту виробничого левериджу
на ТОВ «Белнет» за 2021-2022 роки

№ з/п	Показники	2021 рік	2022 рік
1	Чистий дохід, тис. грн	10 151,80	13 401,30
2	Змінні витрати, тис.грн	8501,3	8270,4
3	Маржинальний дохід, тис.грн	1605,5	5130,9
4	Постійні витрати, тис.грн	1432,8	2455,3
5	Прибуток від основної операційної діяльності, тис.грн	217,7	2675,6
6	Точка беззбитковості, тис.грн	9060	6413
7	Коефіцієнт виробничого левериджу	0,17	0,30
8	Ефект виробничого левериджу	7	2
9	Запас фінансової міцності	1092	6988

Джерело: визначено авторкою на підставі даних звітності ТОВ «Белнет»

Аналіз даних показав, що управління фінансовою результативністю на ТОВ «Белнет» протягом 2021-2022 років стало на більш високому рівні. Першочергово даний висновок підтверджується зростанням майже у 10 разів прибутку від надання телекомунікаційних послуг (з 217,7 тис. грн у 2021 році до 2,7 млн. грн у 2022 році). Ключовим при цьому є зменшення змінних витрат. Вказане зменшення призвело до зростання маржинального доходу. Він зріс з 1,5 млн. грн до 5,1 млн. грн.

Зростання питомої ваги маржинального доходу у чистому доході призвело до покращення значень точки беззбитковості. Відповідно, у 2021 році вона складала 9,1 млн. грн, а у 2022 році – 6,4 млн. грн. Отже, у 2022 році управлінський персонал почав раніше отримувати прибуток від надання телекомунікаційних послуг, ніж у 2021 році. Запас фінансової міцності суттєво зріс й його значення свідчать, що управлінський персонал товариства у випадку несприятливої ринкової кон'юнктури може не отримати збитки, дозволивши собі недоотримати чистий дохід від надання послуг на суму майже 7 млн. грн. Зазначені позитивні зміни в управлінні фінансовою результативністю призвели до того, що діяльність досліджуваного підприємства стала у 2022 році менш ризикова порівняно із 2021 роком. Так, ефект виробничого важеля зменшився з 7 до 2. Відповідно, при зміні доходу підприємства на 10%, прибуток від надання телекомунікаційних послуг зміниться на 20%, а не на 70%.

Далі варто проаналізувати, як вказані позитивні зміни вплинули на чиста рентабельність активів на досліджуваному підприємстві (табл. 2.9). Розрахунки свідчать, що рентабельність активів, визначена за чистим прибутком, зросла з 1,6% у 2021 році до 26,4% у 2022 році. Таке різке зростання рентабельності активів обумовлено позитивною дією як чистої рентабельності продажів, так й зростанням коефіцієнта оборотності активів. Проте найбільш істотним є вклад зростання чистої рентабельності продажів у зростанні чистої рентабельності активів. Так, збільшення чистої рентабельності продажів з 1,1% до 15,7% призвело до зростання чистої рентабельності активів на 24,8%.

Таблиця 2.9

Аналіз впливу чинників на зміну рентабельності активів ТОВ «Белнет»

№ з/п	Показники	Роки		Зміна (+;-)		
		2021	2022	загальна	за рахунок рентабельності продажів	за рахунок оборотності продажів
1	Чистий прибуток, тис.грн	110	2101,8			
2	Чистий дохід, тис.грн	10151,8	13401,3			
3	Середньорічна вартість активів, тис.грн	6930,85	7970,55			
4	К-т рентабельності активів	0,015871	0,2636957	0,247825		
5	К-т чистої рентабельності продажів	0,010836	0,1568355	0,146	0,2138501	
6	К-т оборотності активів	1,464727	1,681352	0,216625		0,03397456

Джерело: визначено авторкою на підставі даних звітності ТОВ «Белнет»

Оскільки результати PEST-аналізу свідчать, що ринок телекомунікаційних послуг є швидко зростаючим за період з 2022 по 2024 роки й до вказаного часу був також інвестиційно привабливим, то доцільно проаналізувати за рахунок яких груп надання послуг, управлінський персонал ТОВ «Белнет» може в подальшому поліпшити фінансову результативність досліджуваного підприємства. Інструментарієм стратегічного управління, який допомагає управлінському персоналу підприємств розробляти ділову стратегію покращення конкурентного статусу організації на займаному ринковому сегменті, є матриця BCG. Аналіз квадрантів матриці допомагає приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо інвестицій, розвитку та управління ризиками, спрямовуючи зусилля компанії туди, де вони найбільш ефективно використовуються для досягнення цілей бізнесу.

У якості вихідних даних для побудови матриці BCG ми використовували управлінські дані досліджуваного підприємства – ТОВ «Белнет» й його найбільшого конкурента – ТОВ «Ліманет», яке так само розташовано у Одеській області й також спеціалізується на наданні телекомунікаційних послуг підприємствам та населенню (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Дані для побудови матриці БКГ для ТОВ «Белнет»

Товарна група	Чистий дохід від надання послуг у 2023 р., т. грн	Чистий дохід від надання послуг у конкурента ТОВ «Ліманет» у 2023 р., т. грн	Темп зростання ринку	Частка ринку
Надання доступу в мережу Internet по оптоволоконному кабелю	8711,3	11772,03	1,33	0,74
Надання доступу в мережу Internet по кабелю типу «віта пара»	3218,1	2979,72	1,17	1,08
Надання послуг з IP-телефонії	117,8	107,09	1,12	1,1
Надання послуг цифрового телебачення	203,7	212,19	1,14	0,96
Надання послуг з хостінгу	2873,4	3123,26	1,28	0,92
Усього	15124,30	18 194,29	x	x

Джерело: дані управлінської звітності ТОВ «Белнет» та його найбільш вагомого конкурента – ТОВ «Ліманет»

Темп зростання ринку (розташований на вісі ординат) визначався нами на основі співбесіди із управлінським персоналом ТОВ «Белнет» та аналізі інформацій, яка міститься на сайті статистики України галузевих інтернет-ресурсах, зокрема у [10; 19; 20; 26; 31]. Дуже хорошим вважається темп зростання, який більше за 10% й для телекомунікаційної галузі, як ми бачимо з табл. 2.10, 2023 рік став більш вдалим порівняно із 2022 роком. Про це свідчать наступні дані: доходи українських провайдерів від надання доступу до фіксованої мережі Internet підприємствам та населенню у 2023 році зросли на 33% порівняно із 2022 роком. Капітальні інвестиції у електронні комунікації у 2023 році на 50% були більшими порівняно із 2022 роком [10].

Економічна інтерпретація побудованої нами матриці БКГ (рис. 2.7) відбувається із врахуванням значень від найменшого до найбільшого по осям абсцис та ординат – потоку грошових коштів та темпу зростання. Сутність зазначеної матриці полягає в тому, що ті товарні групи, реалізація яких приносить найбільший прибуток, можуть спонсорувати інші напрями, реалізація яких в майбутньому може також гарантувати значні позитивні фінансові результати.

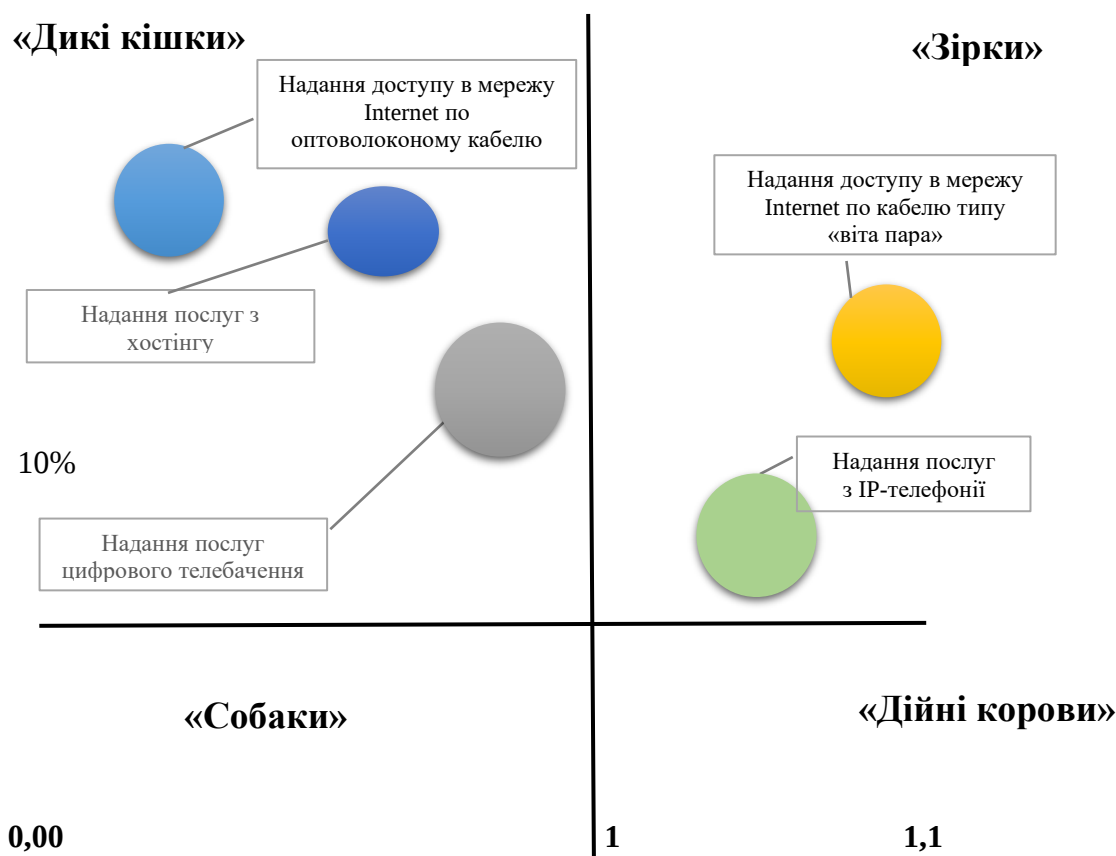


Рис. 2.7. Матриця Boston Consulting Group для ТОВ «Белнет»

Джерело: побудовано авторкою на базі управлінських даних

Економічне пояснення побудованої матриці Boston Consulting Group для надання рекомендації щодо оптимізації продуктового портфелю ТОВ «Белнет» наведено на рис. 2.8.

Результати стратегічного аналізу наявного продуктового портфелю на ТОВ «Белнет» (рис. 2.7 та 2.8), дозволили сформулювати нами наступні висновки:

1. На досліджуваному підприємстві відсутні товарні групи, як можуть входити до квадрантів «Дійні корови» та «Собаки». Відповідно, для підприємства принаймні на період воєнного стану – коли темпи зростання телекомунікаційних послуг нарощуються швидкими темпами, пріоритетним є інвестування у розвиток усіх наявних на підприємстві товарних груп. Оскільки вони мають необмежений потенціал прибутковості.

		Товарна група	Чистий дохід, тис. грн	Назва товарної групи	Чистий дохід, тис. грн
Темп зростання ринку	високий	Надання доступу в мережу Internet по оптоволоконному кабелю	8711,3	Надання доступу в мережу Internet по кабелю типу «віта пара»	3218,1
		Надання послуг з хостінгу	2873,4	Надання послуг з IP-телефонії	117,8
		Надання послуг цифрового телебачення	203,7	Зірки	
		Дикі кішки			
	низький	-		Дійні корови	
		Собаки			
	низька				висока
Частка ринку					

Рис. 2.8. Економічна інтерпретація матриці Boston Consulting Group
для ТОВ «Белнет»

Джерело: побудовано автором на основі управлінських даних

2. До квадранту «Зірки» входять такі товарні групи як «Надання доступу в мережу Internet по кабелю типу «віта пара»» та «Надання послуг з IP-телефонії». Ці бізнес-одиниці мають велику ринкову частку і знаходяться у фазі активного ринкового зростання. Для них потрібні інвестиції для подальшого розвитку та збереження конкурентоспроможності досліджуваного підприємства завдяки цим бізнес-одиницям у продуктовому портфелі ТОВ «Белнет».

3. До квадранту «Дикі кішки» відносяться такі бізнес-одиниці як надання доступу в мережу Internet по оптоволоконному кабелю; надання послуг з хостінгу; надання послуг з цифрового телебачення. Ці продукти можуть забезпечити стабільний прибуток й генерують досить істотні стабільні грошові потоки для підприємства. У перспективі при залученні істотних інвестицій у розвиток цих бізнес-одиниць, вони можуть перейти до квадранту «Зірки».

Отже, розбивка на квадранти допомогла нам краще зрозуміти які бізнес-одиниці здатні забезпечити стабільний прибуток для досліджуваного підприємства й, відповідно, підвищити його фінансову результативність.

Задля зростання частки ринку ТОВ «Белнет» на ринку телекомунікаційних послуг в Одеській області, на нашу думку, доцільно застосувати наступний захід, а саме – впровадити для мешканців сільських територій та селищ міського типу захід «Кінохіт вихідного дня». Сутність цього заходу полягає у тому, що оскільки досліджуване товариство надає послуги з цифрового телебачення, то переважно усі новинки кіноіндустрії, які можна подивитись після здійснення світових прем'єр, можна подивитись за додаткову плату. Оскільки з одного боку мешканці Одеської області, її віддалених територій та особливо учні шкіл, здебільшого позбавлені кінотеатрів й не мають достатньо фінансових можливостей для того, щоб їздити у районні центри для перегляду кіноновинок, то для них з одного боку є прийнятним підключення до цифрового телебачення. Оскільки основний конкурент досліджуваного підприємства – ТОВ «Ліманет» теж надає послуги з цифрового телебачення, то дієвим заходом щодо збільшення частки ринку у сегменті цифрового телебачення для ТОВ «Белнет» є запровадження можливості абонентам, які підключили собі в оселі зазначене телебачення від ТОВ «Белнет», раз на тиждень впродовж вихідних днів отримувати безкоштовний доступ до перегляду платного контенту протягом двох годин. Для порівняння – можливість переглянути дві години платного контенту коштує у ТОВ «Белнет» 100 грн за один фільм чи трансляцію спортивних подій, у його конкурента – 99 грн. Тому доцільно запровадити цей захід у будь-якому із запропонованих тарифів компанії для того, щоб залучати більше нових абонентів для підключення цифрового телебачення. Зокрема, наприклад, у Біляївському, Тарутинському районі, чисельність населення в яких складає станом на 01. 04. 2024 року 81 039 осіб, за оцінками фахівців маркетингового відділу ТОВ «Белнет» кількість потенційних нових абонентів може скласти 7800 осіб. Відповідно, розрахуємо економічний ефект від впровадження зазначеного заходу.

Спочатку надамо характеристику упущеній вигоді та витратам, які будуть здійснені ТОВ «Белнет» для розширення ринку надання послуг з цифрового телебачення:

- вартість недоотриманого доходу від перегляду двох годин платного контенту на тиждень буде розраховуватись від того, що у середньому такий контент придбають 8% абонентів;
- оскільки перегляд цифрового телебачення можливий тільки за наявності інтернету в оселі, то для підключення інтернету потрібно придбати роутер. Відпускна ціна роутеру складає 2400 грн, у т.ч. ПДВ. Вартість робіт із підключення інтернету із врахуванням кабелю складає ще 2000, у т.ч. ПДВ грн. Зазначимо, що для тих сімей, у яких виникають труднощі із негайною оплатою вартості підключення, компанія надає можливість оплатити вартість підключення протягом року з моменту підключення завдяки використанню механізму розстрочки;
- за оцінками маркетологів компанії підключити прогнозовану кількість абонентів у кількості 7800 осіб можливо буде у декілька етапів. Так, протягом 2024 року можливо буде підключити 1950 абонентів; у 2025 році – ще 3120 абонентів; у 2026 році – 2730 абонентів;
- прогнозований рівень інфляції в Україні у 2025-2026 роках, враховано виходячи із запевнень НБУ. Зокрема, рівень інфляції в Україні у 2025 році складе – 8,2%, а у 2026 році – 6% [28].

Для збільшення зони обслуговування абонентів в Біляївському, Тарутинському та найближчих до них районів необхідно буде додатково побудувати телекомунікаційні вишки, які будуть транслювати сигнал по Wi-Fi та додатково оснастити їх генераторними станціями й конденсаторами змінної напруги, які забезпечуватимуть роботу Gpon. Відповідно, інвестиційні витрати складатимуть 12,82 млн. грн.

Розрахуємо вартість матеріальних витрат для здійснення інвестиційного проекту із розширення кількості абонентів в Одеській області (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Планові обсяги матеріальних витрат для збільшення кількості абонентів цифрового телебачення та інтернету, підключеного по оптоволоконній мережі на ТОВ «Белнет», тис.грн

Показники	Роки								
	2024			2025			2026		
Кількість абонентів, осіб	1950			3120			2730		
Назва товару або матеріалу	шт або м	ціна за 1 шт або м, грн (без ПДВ)	сума, тис.грн	шт або м	ціна за 1 шт або м, грн (без ПДВ)	сума, тис.грн	шт або м	ціна за 1 шт або м, грн (без ПДВ)	сума, тис.грн
Роутер	1950	1667	3250,65	3120	1262,7	3939,62	2730	1 338,46	3654,0
Гроп	1950	200	390,0	3120	216,4	675,17	2730	229,38	626,21
Оптоволоконний кабель	29250	25	731,25	46800	27,05	126,94	40950	28,67	1174,04
Разом	х	х	4371,9	х	х	5880,71	х	х	5454,25

Джерело: розраховано авторкою на основі прогнозних даних відділу маркетингу ТОВ «Белнет»

Наведемо прогнозні значення поточних витрат ТОВ «Белнет» протягом 2024-2026 років для підключення нових абонентів у Біляївському та Тарутинському районі (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Планові значення поточних витрат 2024-2026, тис. грн

№ з/п	Показник/період	Роки		
		2024	2025	2026
1	Поточні витрати, у т.ч.:	9 248,6	12 119,6	13 637,25
2	Матеріальні витрати	6450,75	8482,43	9198,98
3	Витрати на оплату праці	2255,3	2940,23	3591,53
4	Нарахування	496,17	646,85	790,14
5	Інші операційні витрати	46,38	50,09	56,6

Джерело: розраховано авторкою виходячи із прогнозних даних фінансового відділу ТОВ «Белнет»

Перейдемо до характеристики прогнозованих доходів ТОВ «Белнет» (табл. 2.13). Зазначимо, що оскільки товариство недоотримуватиме дохід від перегляду платного контенту, то нами буде визначено прогнозні доходи підприємства із

урахуванням цього недоотримання. Оскільки для підключення цифрового телебачення потрібен доступ до мережі internet, то нами зроблене припущення, що новим абонентам буде запропоновано тариф «М-популярний», який включає у себе послуги інтернету за оптоволоконним зв'язком та цифрове телебачення. Відпускна ціна такого тарифу для одного абонента на місяць складає 389 грн, у т.ч. ПДВ. Й він включає у себе такі послуги: 177 каналів телебачення; 3600 фільмів та серіалів; безлімітний доступ до мережі internet.

Таблиця 2.13

Прогнозні значення чистого доходу від надання телекомунікаційних послуг для нових абонентів ТОВ «Белнет», тис.грн

Показники	Роки		
	2024	2025	2026
Підключення абонента до мережі інтернет			
Прогнозованої кількості нових абонентів, осіб	1950	3120	2730
Відпускна ціна роутера для 1 абонента (без ПДВ), грн	2000	2164	2293,84
Відпускна ціна Gpon для 1 абонента (без ПДВ), грн	220	238,04	252,32
Усереднена ціна прокладки кабелю до оселі, включаючи вартість матеріалів (без ПДВ), грн	1667	1803,7	1911,9
<i>Дохід ТОВ «Белнет» при підключенні прогнозованої кількості абонентів у відповідному році, тис. грн</i>	<i>7579,65</i>	<i>13 121,91</i>	<i>12 170,51</i>
Надання послуг з цифрового телебачення + оптоволоконний інтернет (щомісячно)			
Вартість надання послуг цифрового телебачення та інтернету для 1 абонента за місяць (без ПДВ), грн	324,17	356,59	385,12
<i>Кількість нових абонентів протягом звітного періоду (накопичувальним підсумком), осіб</i>	<i>1950</i>	<i>(1950 + 3120)</i>	<i>(1950+ 3120+2730)</i>
<i>Чистий дохід від надання послуги цифрового телебачення та інтернету абонентам у відповідному році, (накопичувальним підсумком), тис. грн</i>	<i>632,1315 x 12 міс = 7585,578</i>	<i>1807,9113 x 12 міс = 21 694,9356</i>	<i>3003,936 x 12 міс = 36 047,232</i>
Загальний дохід від надання послуг з підключення абонентів до мережі інтернет та надання щомісячних послуг доступу до мережі інтернет по оптоволоконному зв'язку й цифрового телебачення (без ПДВ), тис. грн	15 165,228	34 816,8456	48 217,742
Зменшення загального доходу на суму недоотриманого доходу від перегляду платного контенту 8% абонентів, тис. грн	(467,981)	(1217,951)	(1871,925)
Загальний дохід від надання телекомунікаційних послуг новим абонентам із урахуванням зменшення доходу від перегляду платного контенту (без ПДВ), тис. грн	14 697,247	33 598,8946	46 345,817

Джерело: розраховано авторкою із урахуванням даних фінансового відділу ТОВ «Белнет» й власного професійного судження

Недоотримання доходу від перегляду новими абонентами платного контенту здійснювалося на підставі припущення: 8% від кількості нових абонентів регулярно споживатимуть платний контент не менш ніж 3 рази на місяць.

Далі визначимо економічну ефективність від впровадження запропонованої рекомендації, яка призведе до здійснення описаного інвестиційного проекту (табл. 2.14). Строк здійснення інвестиційного проекту – 3 роки (2024-2026) з можливістю продовження. Ставка дисконтування – 21%. Метод розрахунку амортизації основних засобів, які будуть задіяні для надання послуг цифрового телебачення та інтернету – прямолінійний.

Таблиця 2.14

Вихідні дані для аналізу ефективності інвестиційного проекту, тис. грн

Показники	Роки		
	2024	2025	2026
Прогнозований чистий дохід	14 697,247	33 598,8946	46 345,817
Поточні витрати	9 248,6	12 119,6	13 637,25
Амортизація	782	782	782
Прибуток до оподаткування	4 666,65	20 697,29	31 926,57
Чистий прибуток	3 826,65	16 971,78	28 000,185
Чисті грошові надходження(3+5)	4608,65	17 753,78	26 179,78
Коефіцієнт приведення	0,826	0,683	0,564
Чисті грошові надходження приведені	3 806,75	12 125,83	14 765,40
Сумарні чисті грошові надходження приведені	3 806,75	15 932,58	30 697,98

Джерело: власні розрахунки авторки виходячи із професійного бачення

Аналіз даних табл. 2.14 свідчить, що сумарні приведені грошові надходження від підключення до цифрового телебачення та надання доступу до мережі internet за допомогою оптоволоконного зв'язку 7800 абонентів протягом 2024-2026 років у Біляївському та Тарутинському районах Одеської області складуть 30, 697 98 млн. грн.

Визначимо показники ефективності впровадження запропонованого заходу за допомогою розрахунку чистого приведенного доходу (NPV) та терміну окупності (ТО).

NPV – визначимо як різницю між сукупними приведеними грошовими надходженнями та інвестиційними витратами.

$$NPV = 30,697\,98 - 12,82 = 17,877\,980 \text{ млн грн.}$$

Індекс дохідності (ІД) – розрахуємо шляхом ділення NPV на суму інвестицій. Рекомендоване значення вказаного коефіцієнту >1 .

$$ІД = 17,877\,980 / 12,82 = 1,395$$

ІД = 1,395 >1 , отже проект прийнятний до впровадження.

Термін окупності (ТО) – термін, через який запропонований нами інвестиційний проект почне приносити прибуток.

$$ТО = I / \Pi \quad (2.1)$$

де: I – сума інвестиційних витрат;

Π – середня сума приведенного чистого грошового потоку за період часу, прийнятий у розрахунках

$$ТО = 12\,820\,000 / (17\,877\,980 / 3) = 12\,820\,000 / 5\,959\,326,7 = 2,15 \text{ року або майже 26 місяців}$$

Таким чином, запропонований інвестиційний проект є економічно доцільним для ТОВ «Белнет».

Задля більшої наочності вважаємо за потрібне розрахувати динаміку показника рентабельності наданих телекомунікаційних послуг до та після впровадження запропонованого нами заходу «Кінохіт вихідного дня», направлено на розширення ринку надання послуг з цифрового телебачення й технологічно пов'язаної із ним послуги надання безлімітного інтернету по оптоволоконному кабелю (табл. 2.15).

Розрахунки в табл. 2.15 свідчать, що у результаті впровадження у практику господарювання на ТОВ «Белнет» заходу «Кінохіт вихідного дня» показники фінансової результативності діяльності досліджуваного підприємства змінять наступним чином: рентабельність надання телекомунікаційних послуг зросте на 6,65 в.п.

Таблиця 2.15

Розрахунок прогнозного значення показників фінансової результативності після впровадження заходу «Кінохіт вихідного дня»

№ з\п	Показники	2022 рік (до здійснення заходу)	Прогноз на 2024 рік (1-й рік здійснення заходу)
1	2	3	4
1	Чистий дохід від надання телекомунікаційних послуг, тис. грн	13 401,3	14 697,247
2	Чистий прибуток від надання телекомунікаційних послуг, тис. грн	2193,99	3826,74
3	Рентабельність наданих послуг (за чистим прибутком від надання послуг),%	18,5	25,15
4	Точка беззбитковості, тис.грн	6413	5137,17
5	Коефіцієнт виробничого левериджу	0,30	0,25
6	Ефект виробничого левериджу	2	1,5
7	Запас фінансової міцності, тис. грн	6988	9560,07

Джерело: розраховано авторкою

Точка беззбитковості зменшиться з 6,4 млн. грн до 5,1 млн. грн. Ефект виробничого левериджу знизиться з 2 до 1,5, що підтверджує зниження ризиковості діяльності досліджуваного товариства. Також додатковим показником, який буде свідчити про покращення фінансової результативності на ТОВ «Белнет» після впровадження запропонованого заходу «Кінохіт вихідного дня», є запас фінансової міцності, який збільшиться з майже 7 млн. грн до 9,5 млн. грн.

ВИСНОВКИ

Проведене у роботі дослідження дає підстави зробити такі загальні висновки.

1. Фінансова результативність є важливим об'єктом менеджменту, який дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства, виявити слабкі місця та прийняти відповідні заходи для поліпшення управління в цілому.

У науковій літературі акцентується увага на фінансовій результативності як комплексному понятті, яке враховує фінансові показники, а також стратегічні цілі та ефективність управління ресурсами. Вона оцінюється як у короткостроковій, так і у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Дослідники підкреслюють важливість фінансової результативності для оцінки ефективності фінансових рішень та прийняття стратегічних рішень в організаціях, для визначення успішності діяльності підприємства, забезпечення стабільності та рентабельності бізнесу, а також розробки й впровадження ефективних стратегій.

2. Існує безліч методик оцінки фінансової результативності підприємства, і вибір конкретної залежить від багатьох факторів, таких як галузь, розмір підприємства, його стратегія, особливості фінансової звітності тощо. Деякі з найпоширеніших методик розглянуто у роботі, зокрема оцінка за допомогою аналізу фінансових показників, порівняльного аналізу, портфельного аналізу, оцінка факторів ризику тощо.

3. Комплексний підхід до управління фінансовою результативністю в умовах війни передбачає для підприємств не лише забезпечення ефективного використання ресурсів на власну діяльність, але на оборону, допомогу ЗСУ, на участь у соціальних програмах для постраждалого населення, з метою забезпечення стабільності та безпеки країни. При управлінні фінансовою результативністю підприємства важливо звертати увагу на додану вартість та її зростання в часових періодах, встановлених для аналізу та оцінки.

4. Дослідження питань управління фінансовою результативністю здійснювалось на практичних даних ТОВ «Белнет», яке з 2006 року здійснює

діяльність у сфері телекомунікацій, зокрема діяльність у сфері проводового електрозв'язку, електромонтажні роботи, тощо. Управління результативністю в сфері фінансів досліджуване підприємство проводить оперативно, системно через побудову комплексного підходу з оцінкою фінансової результативності за абсолютними показниками та рентабельністю, а також за видами діяльності.

5. У роботі проведено аналіз фінансового стану ТОВ «Белнет», який показав, що товариство є фінансово стійким та платоспроможним. Також було виявлено, що у 2022 році порівняно із 2021 роком відбулося істотне зменшення змінних витрат, що призвело до зростання прибутку від надання телекомунікаційних послуг майже у 12 разів. Відповідно, ми бачимо, що поліпшення фінансово результативності на підприємстві дозволило зберегти усі основні параметри його життєздатності в воєнний період.

6. Аналіз зовнішнього середовища, у якому функціонує досліджуване телекомунікаційне підприємство, показав, що на період запровадження воєнного часу, в Україні передбачено низку державних програм, які сприяють нарощуванню темпів зростання ринку телекомунікацій. Також співпраця із іноземними країнами створює попит серед споживачів на новітні технології, зокрема запровадження ринку інтернет-речей й онлайн-телебачення й навчання. Тому попит на інтернет-технології й цифрове телебачення постійно зростає й з цього приводу капітальні інвестиції у технологічне оновлення галузі сприяють покращенню якості послуг й створюють перспективи для впровадження більш коштовних видів послуг й, відповідно, зростання доходів телекомунікаційних підприємств.

7. Аналіз тенденцій показників, що відображають зміну стану фінансової результативності на ТОВ «Белнет», показав, що ефективність господарювання на підприємстві покращилась. Це підтверджується збільшенням запасу фінансової міцності й зниженням значення виробничого левериджу з 4 до 2. Також істотно (з 1,6% у 2021 р. до 26,3% у 2022 р.) зростала чиста рентабельність активів. Таке суттєве зростання відбулося головним чином за рахунок збільшення чистої рентабельності продажів.

8. Задля оцінювання пріоритетів у інвестуванні в розвиток відповідних видів телекомунікаційних послуг на ТОВ «Белнет» було побудовано матрицю БКГ. Результати зазначеного аналізу свідчать, що найбільшу частку ринку мають такі послуги як «Надання доступу до мережі internet по кабелю типу «віта пара»» й IP-телефонія. Вони відносяться до квадранту «Зірки». Між тим, такі послуги як надання доступу в internet по оптоволоконному кабелю й цифрове телебачення, знаходяться у квадранті «Дикі кішки» за умови інвестування у їх розвиток дозволять максимізувати прибуток досліджуваного підприємства.

9. З метою відвоювання частини ринкового сегменту за такими видами послуг як «доступ в internet по оптоволоконному кабелю» й «цифрове телебачення» у основного конкурента – ТОВ «Ліманет», запропоновано розширення кола абонентів цифрового телебачення в Біляївському, Тарутинському й інших районах Одеської області, було запропоновано впровадження заходу «Кінохіт вихідного дня» для нових та старих абонентів. Суть цього заходу полягає в тому, що підключивши цифрове телебачення від ТОВ «Белнет» абонент дотримає кожного тижня на вихідні 2 години безкоштовного перегляду платного контенту. Для абонентів, які не мають можливості відвідувати кінотеатри, це є приваблювачим заходом для підключення. Підключення до цифрового телебачення передбачає наявність інтернету, який доцільніше проводити за оптоволоконним кабелем, оскільки пропускна спроможність його набагато вище, ніж по кабелю «віта пара». До того ж, результати аналізу по матриці БКГ показали, що цей вид послуги є більш доцільним для максимізації прибутку товариства. Нами було розраховано доцільність впровадження інвестиційного проєкту, який передбачає вкладення інвестицій на суму 12,82 млн. грн й окупиться він трохи більше за 2 роки. У результаті кількість абонентів у Біляївському та Тарутинському районах збільшиться впродовж 3-х років (2024-2026 рр.) на 7800 абонентів й рентабельність наданих послуг зросте з 18 до 26%. Точка беззбитковості зменшиться з 6,4 млн. грн до 5,1 млн. грн. Ефект виробничого левериджу знизиться з 2 до 1,5.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар М. Україна на зв'язку: інновації та стійкість у сфері телекомунікацій 2024 – підсумки конференції НКЕК. *Вікна*. 2024. URL: <https://vikna.tv/ru/dlia-tebe/novyny-ukrayiny/rynok-telekommunikaczij-ukrainy-perspektivu-razvitiya/> (дата звернення: 10.05.2024).
2. Боровик М. В., Писаревський І. М., Волкова М. В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 98-103. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/20.pdf (дата звернення: 29.02.2024).
3. В Україні запускають пілотний проєкт з модернізації інтернет-мереж. *DEPS*. 2023. URL: <https://deps.ua/ua/news/novosti-rynka/10515.html> (дата звернення: 07.05.2024).
4. Гаряга Л. О., Бур С. А. Управління фінансовою результативністю діяльності фінансових установ під час війни. *IV Міжнародна наукова конференція «Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс»*. Івано-Франківськ. 17 листопада 2023р. С.41-43.
5. Глухова В. І., Шило Ю. С. Фінансова результативність діяльності підприємств і шляхи її покращення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 1(41). Том 2. С. 27-31.
6. Говорушко Т. А., Клімаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісноорієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с.
7. Григорук П. М., Завгородня Т. П., Григорук С. С. Оцінювання результативності діяльності компанії. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2018. № 96. С. 56-66. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/11511> (дата звернення: 27.03.2024).
8. Губко В. І. Механізм управління фінансово-економічними результатами діяльності аграрних підприємств. *Дис... канд.екон.наук за спец. 08.00.04*. Міжнародний університет бізнесу і права, Херсон 2020. Одеська національна

академія харчових технологій, Одеса, 2020. 227 с. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/93f56678-6fce-4a09-8aa3-20137885e166/content> (дата звернення: 07.03.2024).

9. Губко В. І. Організаційно-економічний механізм управління фінансово-економічною результативністю аграрного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 3. С. 44-54.

10. Динаміка обсягу реалізованих товарів та послуг за галузями. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 17.04.2024).

11. Догадайло Я. В., Кононенко А. В. Забезпечення економічної результативності діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Х.: ХНАДУ, 2019. Вип. 34. С. 39-55.

12. Догадайло Я. В., Суконна Н. Г. Аналіз методичних підходів щодо вимірювання результативності діяльності підприємства. *Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference «Challenges in Science of Nowadays» (May 26-28, 2020)*. Washington, USA: EnDeavours Publisher, 2020. С. 33-40. URL: <https://www.interconf.top/archive.html> (дата звернення: 21.02.2024).

13. Інноваційні технології управління підприємством : моногр. / І. О. Кузнецова, А. Р. Златова, В. В Горбатюк, та ін.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 200 с.

14. Кузнецова І., Бігунович А. Механізм управління результативністю діяльності логістичного підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*. Одеса, 2020. № 3-4 (276-77). С.90-97.

15. Латвія допоможе Україні із впровадженням 5G. *DEPS*. 2023. URL: <https://deps.ua/ua/news/novosti-rynka/10610.html> (дата звернення: 17.05.2024).

16. Машошина Т. В., Супрун О. О. Сутність та значення фінансової результативності в діяльності підприємства. *The I International Scientific and Practical Conference "Current methods of improving outdated technologies and methods"*, January 08-10, 2024, Bilbao, Spain. С. 88-89. URL: <https://eu->

conf.com/wp-content/uploads/2023/11/current-methods-of-improving-outdated-technologies-and-methods.pdf#page=89 (дата звернення: 26.03.2024).

17. Москалюк Г. О., Галан Л. В., Кононова О. Є. Система управління інноваційною діяльністю підприємств сфери інформаційних технологій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 2 (58). С. 62-71. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16481086324729.pdf#page=63> (дата звернення: 09.04.2024).

18. Остапенко Т. М., Кубецька О. М. Удосконалення управління результативністю функціонування підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 196-202. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001417797> (дата звернення: 06.05.2024).

19. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. *Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart> (дата звернення: 30.04.2024).

20. Ощадбанк: кредити для бізнесу. URL: <https://www.oschadbank.ua/credit/579> (дата звернення: 21.05.2024).

21. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С., Опанасюк А. О. Інтегральна оцінка ефективності та результативності управління фінансовими ресурсами підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 3 (99). С. 39-47.

22. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf (дата звернення: 01.03.2024).

23. Скалюк Р. В. Фінансова результативність діяльності промислових підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 227-231. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2011_33_50 (дата звернення: 07.03.2024).

24. Складанівська О. Підходи та методи оцінки результативності діяльності підприємства. *InterConf*. 2021. № 80. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/15257> (дата звернення: 01.02.2024).

25. Соломатіна Т. В. Фінансова результативність в системі стратегічного розвитку суб'єктів господарювання аграрного сектора економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 22. С. 41–46.

26. Судаков М., Лісогор Л. Звіт «Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи». *Державна служба зайнятості України*. 2023. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebd_ukraine-lm-1.pdf (дата звернення: 23.04.2024).

27. Сучасні технології управління: колективна монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Одеса: ОНЕУ, 2023. 320с.

28. Таблиця індексів інфляції за 2012-2024 роки. URL: <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/norma-robochogo-chasu/tablistsya-indeksiv-inflyatsiy/> (дата звернення: 19.05.2024).

29. Талах Т. А. Оцінка економічної ефективності функціонування підприємств промисловості України. *Економічний форум*. 2021. № 4. Том 1. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/256 (дата звернення: 29.03.2024).

30. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія. Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2018. 420 с.

31. У 2024 році в Україні може з'явитися 5G. *DEPS*. 2023. URL: <https://deps.ua/ua/news/novosti-rynka/10601.html> (дата звернення: 28.05.2024).

32. Україна підписала з Японією меморандум про цифрове співробітництво. *DEPS*. 2023. URL: <https://deps.ua/ua/news/novosti-rynka/10483.html> (дата звернення: 17.05.2024).

33. Чайка Т. Ю., Лобанов І. О. Експрес-діагностика рентабельності: проблема відбору та інтерпретації ключових коефіцієнтів. *Економічні науки, інновації в економіці, проблеми розвитку цифрової економіки: Тези всеукраїнської науково-практичної on-line конференції*. Житомир. 2020. С. 544-545. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/2b36f1f6-6214-480b-a3a4-0b76ef2beaba/content> (дата звернення: 03.03.2024).

34. Янголь Г. В. Методичні підходи до вимірювання результативності діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 32. С. 225-231.

35. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 20. Частина 3. С. 174-177.

36. Cisco сприятиме покращенню цифровізації в Україні. *DEPS*. 2023. URL: <https://deps.ua/ua/news/novosti-rynka/10534.html> (дата звернення: 18.05.2024).

37. Moskaliuk H., Kafka S., Kostin O., Lutsenko I., Liulchak Z., Kuzmenko H. Management and control model of organizational change in the process of monitoring of financial results. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. 8 (3), pp.7261. URL: <https://www.ijrte.org/portfolio-item/C6340098319/> (дата звернення: 19.03.2024).

38. Sydoruk A. Цікава статистика та факти про Інтернет речей (IoT): розмір ринку, використання та прогнози. *CASES*. 2023. URL: <https://cases.media/en/article/cikava-statistika-ta-fakti-pro-internet-rechei-iot-rozmir-rinku-vikoristannya-ta-prognozi> (дата звернення: 20.05.2024).

39. Tarasenko L. Efficiency of enterprise's activity: essence, genesis, content of approaches. *Фінанси, облік, банки*. 2019. Вип. 1(24). С. 148-157.

ДОДАТКИ

Основні показники рентабельності підприємства

Назва	Формула і розрахунок за НП(С)БО України
Рентабельність активів (Return on Assets, ROA)	$ROA = \frac{Net\ Profit}{Assets} \times 100\% = \frac{\text{код 2350 (або 2355)}}{\text{код 1300}} \times 100\%$ де <i>Net Profit</i> – чистий прибуток, <i>Assets</i> – активи підприємства.
Рентабельність власного капіталу (Return on Equity, ROE)	$ROE = \frac{Net\ Profit}{Equity} \times 100\% = \frac{\text{код 2350 (або 2355)}}{\text{код 1495}} \times 100\%$ де <i>Net Profit</i> – чистий прибуток, <i>Equity</i> – власний капітал підприємства.
Рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI)	$ROI = \frac{Net\ Profit}{Invested\ Capital} = \frac{Net\ Profit}{Equity + Long\ term\ Debt}$ $= \frac{\text{код 2350 (або 2355)}}{\text{код 1495} + \text{код 1595}} \times 100\%$ де <i>Net Profit</i> – чистий прибуток, <i>Invested Capital</i> – інвестований капітал (власний капітал плюс довгострокові зобов'язання і забезпечення, <i>Equity + Long term Deb</i>)

Джерело: [33, с. 545]

Показники фінансової результативності
звичайної діяльності промислового підприємства

Вид діяльності	Формула розрахунку показника		
	Фінансова результативність активів (FRA), %	Фінансова результативність власного капіталу (FRE), %	Фінансова результативність інвестицій (FRI), %
Основна діяльність	$FRA_{од} = \frac{\Phi P_{од}}{A} \times 100\%$	$FRE_{од} = \frac{\Phi P_{од}}{BK} \times 100\%$	$FRI_{од} = \frac{\Phi P_{од}}{I} \times 100\%$
	$FRA_{од} = \frac{Д_{од} - B_{од}}{A} \times 100\%$	$FRE_{од} = \frac{Д_{од} - B_{од}}{BK} \times 100\%$	$FRI_{од} = \frac{Д_{од} - B_{од}}{I} \times 100\%$
Інша операційна діяльність	$FRA_{іод} = \frac{\Phi P_{іод}}{A} \times 100\%$	$FRE_{іод} = \frac{\Phi P_{іод}}{BK} \times 100\%$	$FRI_{іод} = \frac{\Phi P_{іод}}{I} \times 100\%$
	$FRA_{іод} = \frac{Д_{іод} - B_{іод}}{A} \times 100\%$	$FRE_{іод} = \frac{Д_{іод} - B_{іод}}{BK} \times 100\%$	$FRI_{іод} = \frac{Д_{іод} - B_{іод}}{I} \times 100\%$
Фінансова діяльність	$FRA_{фд} = \frac{\Phi P_{фд}}{A} \times 100\%$	$FRE_{фд} = \frac{\Phi P_{фд}}{BK} \times 100\%$	$FRI_{фд} = \frac{\Phi P_{фд}}{I} \times 100\%$
	$FRA_{фд} = \frac{Д_{фд} - B_{фд}}{A} \times 100\%$	$FRE_{фд} = \frac{Д_{фд} - B_{фд}}{BK} \times 100\%$	$FRI_{фд} = \frac{Д_{фд} - B_{фд}}{I} \times 100\%$
Інвестиційна діяльність	$FRA_{іі} = \frac{\Phi P_{іі}}{A} \times 100\%$	$FRE_{іі} = \frac{\Phi P_{іі}}{BK} \times 100\%$	$FRI_{іі} = \frac{\Phi P_{іі}}{I} \times 100\%$
	$FRA_{іі} = \frac{Д_{іі} - B_{іі}}{A} \times 100\%$	$FRE_{іі} = \frac{Д_{іі} - B_{іі}}{BK} \times 100\%$	$FRI_{іі} = \frac{Д_{іі} - B_{іі}}{I} \times 100\%$
Звичайна діяльність	$FRA = \frac{\Phi P_{здп}}{A} \times 100\%$	$FRE = \frac{\Phi P_{здп}}{BK} \times 100\%$	$FRI = \frac{\Phi P_{здп}}{I} \times 100\%$
	$FRA = \frac{Д_{зд} - B_{зд}}{A} \times 100\%$	$FRE = \frac{Д_{зд} - B_{зд}}{BK} \times 100\%$	$FRI = \frac{Д_{зд} - B_{зд}}{I} \times 100\%$
	$FRA_{од} + FRA_{іод} + FRA_{фд} + FRA_{іі}$	$FRE_{од} + FRE_{іод} + FRE_{фд} + FRE_{іі}$	$FRI_{од} + FRI_{іод} + FRI_{фд} + FRI_{іі}$

Джерело: [23, с. 228]

Примітка.

ФРод, ФРіод, ФРфд, ФРід, ФРздп – фінансовий результат від основної, іншої операційної, фінансової, інвестиційної, звичайної до оподаткування діяльності підприємства відповідно;

Д, В – доходи та витрати відповідного виду діяльності;

А, ВК, І – середня величина активів, власного капіталу, інвестицій відповідно.