

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра національної економіки

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ
В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконала: здобувач 4 курсу бакалаврського рівня

галузі знань

07 - Управління та адміністрування,

спеціальності 073 - Менеджмент

Штефан Анна-Марія

Керівник: д.е.н., проф. Слободянюк О.

Рецензент: PhD, доц. Корнілова О.

м. Одеса - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Фундаментальні засади управління фінансами.....	8
1.2. Принципи та функції управління фінансами.....	12
1.3. Система управління фінансами в організації.....	16
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «УКРТЕЛЕКОМ».....	20
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «УКРТЕЛЕКОМ».....	20
2.2. Аналіз фінансових показників діяльності АТ «УКРТЕЛЕКОМ».....	30
2.3. Оцінка ефективності системи управління фінансами в АТ «УКРТЕЛЕКОМ».....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	55
3.1. Розробка заходів щодо оптимізації системи управління фінансами	55
3.2. Впровадження сучасних інструментів управління фінансами в організації	64
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних ринкових умовах, що характеризуються жорсткою конкуренцією, стрімкими технологічними змінами та високою турбулентністю зовнішнього середовища, ефективне управління фінансами є одним з найважливіших факторів забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності організацій. Рациональне використання фінансових ресурсів, оптимізація грошових потоків, контроль витрат і максимізація прибутків мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Телекомунікаційна галузь, в якій працює АТ «Укртелеком», є однією з найбільш динамічних та конкурентних. Компанія стикається з низкою викликів, серед яких: зростаючі вимоги споживачів до якості послуг, необхідність постійної модернізації технологічної інфраструктури, поява нових гравців і загострення цінової конкуренції. В таких умовах ефективна система управління фінансами стає запорукою виживання та процвітання організації.

Удосконалення існуючої системи управління фінансами в АТ «Укртелеком» дозволить приймати більш виважені інвестиційні рішення, оптимізувати структуру капіталу, підвищити прибутковість діяльності та фінансову стійкість компанії. Впровадження сучасних інструментів фінансового планування, бюджетування, обліку і контролю забезпечить оперативність і прозорість фінансових процесів. Водночас цифровізація фінансової сфери відкриває нові можливості для автоматизації багатьох операцій та аналітичної роботи.

Отже, актуальність обраної теми є беззаперечною. Результати комплексного дослідження проблематики вдосконалення управління

фінансами відкривають нові перспективи для зміцнення конкурентних позицій вітчизняних організацій на динамічних ринках.

Досліджувальній темі були присвячені праці провідних вітчизняних авторів таких вчених, як Аранчій В.І. [1], Бедринець М.Д. [2], Бланк І.О. [3], Долінський Л.Б. [7], Жмурко Ю.В. [12], Залуцький І.Р. [17], Іванова В.В. [14], Кібік О.М. [18], Корнілова О.В. [29], Лаврів Л.А. [21], Свистун Л.А. [30], Семенова К.Д. [31], Слободянюк [39], Тютюнник Ю. Н. [37], Товмасян В.Р. [35], Фурман І.В. [38], Ярошевська О.В. [40] та інші.

Водночас низка важливих питань, пов'язаних із вдосконаленням системи управління фінансами організацій в умовах цифрової трансформації та стрімкого розвитку інноваційних фінансових технологій, потребують подальшого ґрунтовного дослідження. Зокрема, потребує додаткового вивчення проблематика ефективної інтеграції хмарних сервісів, технологій великих даних, штучного інтелекту в процеси фінансового менеджменту. Також залишаються маловивченими особливості управління фінансами із застосуванням інструментів децентралізованих фінансів в контексті забезпечення кібербезпеки та мінімізації ризиків.

На сьогодні недостатньо розробленими є підходи до формування гнучких та адаптивних систем фінансового управління, здатних швидко пристосовуватись до мінливих умов зовнішнього середовища. Потребують поглибленого аналізу питання ефективної організації процесів фінансового планування, бюджетування та контролю з урахуванням сучасних реалій ведення бізнесу.

Таким чином, проблематика розвитку й удосконалення систем управління фінансами організацій у світлі новітніх викликів цифрової епохи залишається актуальною та малодослідженою, що зумовлює необхідність проведення даного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є систематизація теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення і подальшого розвитку системи управління фінансами в

організації, зокрема на прикладі АТ «Укртелеком». Досягнення даної мети здійснюється через вирішення наступних завдань:

- розкриття сутності управління фінансами в організації;
- аналіз загальної характеристики діяльності АТ «Укртелеком»;
- проведення аналізу фінансово-господарської діяльності та системи управління фінансами в АТ «Укртелеком»;
- виявлення сильних та слабких сторін існуючої системи управління в АТ «Укртелеком»;
- розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління фінансами в АТ «Укртелеком»;
- обґрунтування заходів з впровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту в організації.

Об'єктом дослідження є процес розвитку системи управління фінансами в організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів вдосконалення системи управління фінансами організації.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи є системний аналіз для вивчення організаційної структури та бізнес-процесів компанії, фінансовий аналіз (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний) для оцінки фінансового стану підприємства, методи стратегічного та фінансового планування, порівняльний аналіз для виявлення сильних і слабких сторін системи управління фінансами, системний підхід, фундаментальні положення фінансового менеджменту, економічного аналізу тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у дослідженні висновки, узагальнення і пропозиції можуть бути використані для розвитку системи управління фінансами в організації. Основні теоретичні аспекти роботи та її практичні результати були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів

вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи». (м. Одеса, 27 квітня 2024 р.).

Структура роботи. Дана робота складається зі вступної частини, трьох розділів та взаємопов'язаних підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Фундаментальні засади управління фінансами

Управління фінансами є одним з ключових напрямів діяльності будь-якого підприємства, оскільки забезпечує ефективне формування, розподіл та використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних та операційних цілей розвитку організації.

Управління фінансами є важливою складовою управління організацією, яка забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей, забезпечення фінансової стійкості, отримання максимального прибутку. Поняття управління фінансами включає в себе ряд аспектів та завдань, які спрямовані на ефективне управління фінансовими активами та ресурсами. [1-3]

Перш за все, управління фінансами визначається як процес планування, контролю, аналізу та управління фінансовими ресурсами організації з метою максимізації їх ефективного використання та досягнення фінансових цілей. Цей процес включає в себе ряд ключових дій, таких як збір та аналіз фінансової інформації, прийняття фінансових рішень, планування бюджету, керування ліквідністю та оптимізація капіталу.

Друге, управління фінансами спрямоване на забезпечення фінансової стійкості та стабільності організації. Це означає, що фінансові ресурси повинні бути ефективно розподілені та використані з метою зменшення ризиків та забезпечення можливості виконання фінансових зобов'язань.

Отже, управління фінансами є важливим інструментом управління організацією, що дозволяє забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів та досягнення стратегічних цілей.

Сутність управління фінансами полягає у здійсненні безперервного цілеспрямованого впливу на фінансові відносини та фінансові потоки з метою максимізації ринкової вартості бізнесу та забезпечення його довгострокової фінансової стійкості й платоспроможності, в ефективному використанні фінансових ресурсів для досягнення цілей бізнесу. Це включає в себе визначення фінансових цілей, розробку стратегій для досягнення цих цілей, а також моніторинг та контроль за виконанням цих стратегій.

Головною метою системи управління фінансами є зростання добробуту власників підприємства у поточному та перспективному періодах шляхом раціонального використання наявних фінансових ресурсів та залучення додаткового капіталу на найвигідніших умовах. [1-3]

Ключовими завданнями у досягненні цієї мети є оптимізація грошових потоків, підвищення рентабельності, нарощування власного капіталу, досягнення фінансової стабільності в цілому.

Сутність, мета та завдання управління фінансами наведені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Сутність, мета та завдання управління фінансами

Джерело: складено автором

Сучасний фінансовий менеджмент є невід'ємною складовою системи управління фінансами, покликаною забезпечити реалізацію вищезазначених принципів та функцій. Фінансовий менеджер відіграє ключову роль у розробці фінансової політики підприємства, прийнятті управлінських рішень щодо способів залучення капіталу, вибору об'єктів інвестування, розподілу прибутку тощо. [25]

Ефективне управління фінансами має вирішальне значення для досягнення підприємством поставлених цілей, зміцнення його ринкових позицій та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Воно тісно пов'язане та узгоджується з іншими функціональними сферами менеджменту, такими як виробництво, маркетинг, управління персоналом, інноваційна діяльність. Задля забезпечення якісного управлінського процесу суб'єктам господарювання необхідно формувати надійну інформаційну базу, яка міститиме достовірні, актуальні та повні дані про фінансовий стан, ефективність використання ресурсів, можливості залучення позикового капіталу тощо. [2-3]

У сучасних наукових працях представлено різноманітні підходи та концепції управління фінансами, які еволюціонували відповідно до розвитку економічної думки.

Перший з них – це традиційний підхід, який зосереджується на ефективному управлінні фінансовими ресурсами з метою максимізації прибутку. Він включає в себе такі аспекти, як управління оборотними коштами, управління капіталом, бюджетування та фінансовий аналіз.

Другий підхід – це стратегічний підхід, який визнає, що управління фінансами повинно бути тісно інтегроване з загальною стратегією бізнесу. Він зосереджується на використанні фінансових інструментів для досягнення стратегічних цілей організації.

Третій підхід – це ризикоорієнтований підхід, який визнає, що управління фінансами включає в себе управління різними видами ризиків, включаючи кредитний ризик, ринковий ризик, ліквіднісний ризик та

операційний ризик. Він зосереджується на ідентифікації, вимірюванні, моніторингу та управлінні цими ризиками.

Четвертий підхід – це етичний підхід, який визнає, що управління фінансами повинно відбуватися в рамках етичних норм та стандартів. Він зосереджується на таких питаннях, як корпоративна соціальна відповідальність, прозорість та відповідальність. [7]

Незалежно від підходу, спільним для більшості з них є визнання вирішальної ролі ефективного управління фінансовими ресурсами для досягнення стратегічних цілей діяльності організації в мінливих ринкових умовах. Це підкреслює важливість глибокого розуміння та ефективного використання різних підходів та концепцій управління фінансами в сучасному бізнесі.

Однак спільним для більшості з них є визнання вирішальної ролі ефективного управління фінансовими ресурсами для досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства в мінливих ринкових умовах.

Управління фінансами включає в себе такі основні елементи як фінансове планування, фінансовий контроль та фінансове рішення.

Фінансове планування – це процес визначення фінансових цілей та розробки стратегій для досягнення цих цілей. Фінансове планування включає в себе бюджетування, прогнозування, моделювання фінансових сценаріїв та аналіз впливу різних фінансових рішень. Це важливий етап, який вимагає глибокого аналізу та розуміння фінансового стану організації, її потреб та можливостей.

Фінансовий контроль – це процес моніторингу та контролю за виконанням фінансових планів та стратегій. Фінансовий контроль включає в себе аналіз фінансових показників, порівняння фактичних результатів з планованими та вжиття відповідних заходів при виявленні відхилень. Це допомагає організації вчасно виявляти проблеми та вживати необхідних заходів для їх вирішення.

Фінансове рішення – це процес прийняття рішень, які впливають на фінансову стабільність та досягнення фінансових цілей бізнесу. Фінансове рішення включає в себе вибір оптимальних джерел фінансування, інвестиційні рішення, рішення про розподіл прибутку тощо. Це вимагає від менеджерів глибокого розуміння фінансових принципів та здатності до аналітичного мислення. [14-15]

Таким чином, управління фінансами є важливим інструментом для забезпечення фінансової стабільності та досягнення стратегічних цілей бізнесу. Ефективне управління фінансами допомагає бізнесу оптимізувати використання своїх ресурсів, зменшити ризики та підвищити прибутковість. Воно включає в себе ряд важливих процесів, від планування та бюджетування до контролю та прийняття рішень, які впливають на фінансову стабільність організації. Управління фінансами вимагає від менеджерів глибокого розуміння фінансових принципів, а також здатності до аналітичного мислення та прийняття важливих рішень. Завдяки ефективному управлінню фінансами, організації можуть досягти своїх стратегічних цілей, забезпечити свою фінансову стабільність та підвищити свою прибутковість.

1.2. Принципи та функції управління фінансами

Принципи фінансів – це основні правила та норми, які керують процесом управління фінансами. Вони визначають, як організації повинні планувати, організовувати, контролювати та оцінювати свої фінансові ресурси для досягнення своїх стратегічних цілей.

Основний принцип управління фінансами – це оптимізація використання фінансових ресурсів з метою максимізації вартості для акціонерів.

Принципи управління фінансами наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Принципи управління фінансами

Принципи	Характеристика
Принцип ефективності	Максимізація використання фінансових ресурсів з метою досягнення максимальної ефективності організації
Принцип безпеки	Забезпечення стійкості та захищеності фінансових активів від негативних впливів та ризиків
Принцип ліквідності	Забезпечення належного рівня ліквідності, щоб мати достатню кількість грошових коштів для виконання поточних зобов'язань
Принцип рентабельності	Максимізація прибутку та доходу організації шляхом оптимізації витрат та збільшення виручки
Принцип контролю	Систематичний моніторинг та перевірка фінансових операцій, процесів та результатів для виявлення відхилень і виявлення можливих шахрайств або помилок
Принцип оптимізації використання ресурсів	Ефективне використання фінансових ресурсів для досягнення максимального прибутку
Принцип ризику та доходності	Пошук балансу між ризиком та доходністю, оскільки вищий потенційний прибуток зазвичай супроводжується вищим рівнем ризику
Принцип часової вартості грошей	Розуміння того, що гроші сьогодні мають більшу вартість, ніж та ж сама сума грошей у майбутньому
Принцип диверсифікації	Розподіл інвестицій між різними активами або проектами з метою зменшення ризику
Принцип збереження капіталу	Збереження та ефективне використання капіталу для забезпечення довгострокової стабільності та росту

Джерело: складено автором

Процес управління фінансами ґрунтується на низці принципів, серед яких принцип вартісно-орієнтованого управління, що зосереджує увагу на максимізації вартості бізнесу. Важливим є також врахування чинників часу та ризику при прийнятті управлінських рішень, оскільки вартість капіталу змінюється під впливом інфляції та ризиків його використання. Принцип ефективного залучення та використання капіталу передбачає оптимізацію структури капіталу, мінімізацію вартості його залучення та досягнення максимальної рентабельності власного капіталу. Принцип диверсифікації

дозволяє знизити фінансові ризики шляхом розподілу інвестицій між різними активами. [17, 21]

Ці принципи є основою для ефективного управління фінансами і можуть допомогти організаціям досягти своїх фінансових цілей.

Управління фінансами як система охоплює низку взаємопов'язаних функцій.

Функція фінансового планування включає розробку фінансової стратегії організації, прогнозування прибутку, складання фінансових планів і бюджетів на майбутнє.

Функція оперативного управління передбачає налагодження ефективних фінансових потоків, забезпечення платоспроможності, фінансування операційної та інвестиційної діяльності.

Функція контролю полягає в аналізі виконання фінансових планів та бюджетів, оцінці відхилень та причин, коригуванні фінансової стратегії.

Функції управління фінансами - це ключові завдання, які виконуються в процесі управління фінансовими ресурсами організації. [37] Ці функції є важливими для ефективного управління фінансами і можуть допомогти організаціям досягти своїх фінансових цілей.

Опис принципів та функцій управління фінансами є важливим для розуміння підґрунтя, на якому будується ефективна система управління ризиками в організації.

Ретельний аналіз принципів управління фінансами дозволяє визначити концептуальні орієнтири, якими необхідно керуватися при побудові системи управління ризиками. Серед ключових принципів – вартісно-орієнтоване управління, врахування факторів часу та ризику, ефективне залучення та використання капіталу, диверсифікація інвестицій. Дотримання цих принципів сприяє мінімізації потенційних фінансових втрат та максимізації вартості компанії в умовах невизначеності.

Розгляд основних функцій управління фінансами (планування, оперативне управління, контроль) допомагає визначити місце системи ризик-менеджменту в загальній структурі фінансового управління організацією.

Ефективна система управління ризиками має бути інтегрована в усі функціональні сфери. На етапі фінансового планування важливо ідентифікувати та оцінити потенційні ризики, розробити стратегії та заходи з їх мінімізації, передбачити резерви. В оперативному управлінні система ризик-менеджменту покликана забезпечити безперебійність фінансових потоків, своєчасне виконання зобов'язань, нівелювання негативних наслідків реалізації ризиків. Функція контролю передбачає постійний моніторинг ризик-профілю організації, оцінку ефективності системи управління ризиками, виявлення відхилень і коригування стратегії. [17, 18, 37]

Функції управління фінансами наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Функції управління фінансами

Функції	Характеристика
Фінансове планування	Розробка планів та бюджетів задля досягнення фінансових цілей.
Фінансовий аналіз	Аналіз фінансової інформації для виявлення тенденцій, визначення фінансового здоров'я організації та підтримки прийняття рішень.
Управління ризиками	Ідентифікація, оцінка та управління фінансовими ризиками, з якими стикається організація.
Управління інвестиціями	Визначення оптимального портфеля інвестицій, що максимізує прибуток та мінімізує ризик.
Управління капіталом	Управління структурою капіталу організації, включаючи визначення оптимального балансу між власним та залученим капіталом.

Джерело: складено автором

Таким чином, ретельний аналіз принципів і функцій управління фінансами створює необхідне підґрунтя для розуміння ролі системи

управління ризиками в структурі менеджменту компанії. Це дозволяє перейти до детального розгляду особливостей побудови ефективної системи ризик-менеджменту в організації з урахуванням специфіки її діяльності, масштабів, стратегічних цілей та ризик-профілю.

1.3. Система управління фінансами в організації

Система управління фінансами – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив на їх формування, розподіл та використання організацією задля досягнення стратегічних і тактичних цілей її діяльності.

Система управління фінансів передбачає не лише вплив на формування, розподіл і використання фінансових ресурсів, а й їх планування, облік, аналіз та контроль.

Ефективність системи управління фінансами організації залежить від чіткої регламентації функцій підрозділів, розподілу повноважень і відповідальності, налагодженості комунікацій та інформаційних потоків.

Система управління фінансами організації є складним багатoelementним механізмом, який потребує постійного розвитку та вдосконалення для забезпечення фінансової стійкості бізнесу в динамічних ринкових умовах. [3, 5, 11]

Важливим є чітке розмежування повноважень та відповідальності між суб'єктами управління - керівництвом, фінансовим відділом, підрозділами бюджетування, контролінгу, казначейства тощо. Їх функції мають бути регламентовані відповідними положеннями та посадовими інструкціями. Водночас необхідно забезпечити ефективну координацію та інтеграцію дій різних підрозділів через налагодження комунікаційних зв'язків та інформаційних потоків.

Система управління фінансами наведена на рисунку 1.2.

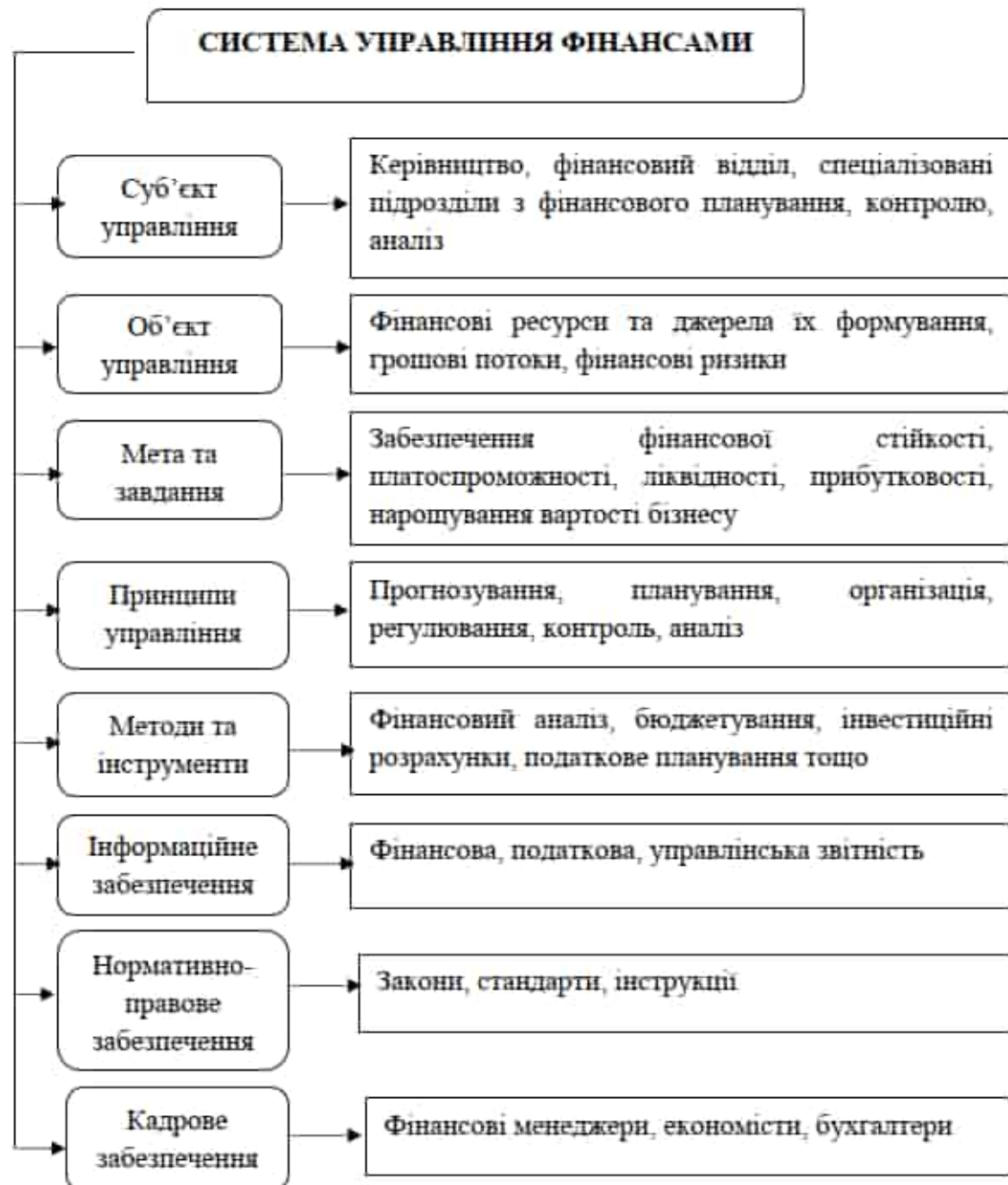


Рис. 1.2. Система управління фінансами в організації

Джерело: складено автором

Система управління фінансами повинна оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом коригування фінансової політики, методів та інструментів управління відповідно до нових викликів та загроз. Зокрема, мають вчасно переглядатись принципи управління оборотними коштами,

інвестиціями, позиковим капіталом, забезпечуватись гнучкість бюджетного процесу.

Для підвищення ефективності управління фінансами організації потрібно впроваджувати сучасні інформаційно-аналітичні системи, що дозволяють акумулювати різнопланові дані, здійснювати їх обробку, візуалізацію, моделювання різних сценаріїв. Це могли б бути ERP-системи, системи бюджетування, ризик-менеджменту, скорингу тощо.

Важливим напрямом розвитку є цифровізація фінансових процесів через використання технологій блокчейн, штучного інтелекту, роботизованої автоматизації, цифрових гарантів та онлайн-банкінгу, розумних контрактів. Що сприятиме прискоренню та оптимізації фінансових операцій, підвищенню їхньої прозорості та безпеки.

Ефективність управління фінансами значною мірою впливає рівень компетентності персоналу. Тож організації доцільно постійно інвестувати у навчання та розвиток фахівців із фінансового менеджменту, бухгалтерського обліку, оподаткування, права, володіння сучасними ІТ-інструментами. [14, 15]

Отже, комплексний розвиток системи управління фінансами організації з урахуванням оптимізації організаційної структури, методів, інструментів, інформаційно-аналітичного забезпечення, а також підвищення цифрової компетентності персоналу дозволить підвищити її ефективність і результативність у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1.

1. Управління фінансами є невід'ємною складовою загального менеджменту організації, що забезпечує ефективне формування, розподіл і використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних і операційних цілей. Її суть полягає у цілеспрямованому впливі на фінансові відносини та потоки задля максимізації вартості бізнесу, забезпечення його фінансової стійкості та платоспроможності. В основі управління фінансами

лежать принципи вартісно-орієнтованого управління, врахування факторів часу і ризику, ефективного залучення та використання капіталу.

2. Процес управління фінансами реалізується через виконання ключових функцій: фінансового планування, оперативного управління фінансовими потоками та контролю за виконанням планів. Дотримання принципів та належне виконання функцій управління фінансами створює підґрунтя для побудови ефективної системи ризик-менеджменту в організації.

3. Система управління фінансами організації є складним багатоелементним механізмом, ефективність якого залежить від чіткої регламентації функцій і відповідальності підрозділів, налагодженості комунікацій та інформаційних потоків, гнучкості реагування на зміни середовища, впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем і цифрових технологій, а також від рівня компетентності персоналу.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «УКРТЕЛЕКОМ»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Акціонерне товариство «Укртелеком» (АТ «Укртелеком») засновано в 1991 році та базована у Києві, є передовим оператором фіксованого зв'язку в Україні. Його діяльність охоплює широкий спектр електронних комунікаційних послуг у всіх регіонах країни. [41]

Сфера діяльності АТ «Укртелеком» охоплює широкий спектр телекомунікаційних послуг, які можна узагальнити наступним чином: доступ до мережі Інтернет та фіксована телефонія – надання традиційних та новітніх форм зв'язку; інтернет-телефонія та мобільний зв'язок – альтернативні та мобільні рішення для голосового зв'язку; інтерактивне телебачення – розширені функціональні можливості телебачення; передача даних, хмарні рішення для бізнесу та послуги Дата-Центру – комплексні рішення для підтримки бізнес-процесів та зберігання даних; дротове мовлення – трансляція радіопрограм та інших аудіопослуг. Важливо зазначити, що перелік послуг Укртелекому може постійно розширюватися та оновлюватися [42].

АТ «Укртелеком» володіє найширшим покриттям Інтернету та найбільш розгалуженою оптичною мережею в Україні. У 2011 році було створено оператора «ТриМоб», який надає мобільний зв'язок за технологією UMTS/WCDMA2.

На початку 2021 року мережа доступу до Інтернету АТ «Укртелеком» охоплювала 3322 населених пункти. Протягом 2023 року АТ «Укртелеком» забезпечив доступ до Інтернету на рівні 90% від загальної кількості населених пунктів [43].

Незважаючи на виклики повномасштабної війни, АТ «Укртелеком» продемонстрував стійкість та рішучість у розвитку телекомунікаційної інфраструктури України. Протягом 2022-2023 років компанія успішно завершила будівництво 11 тисяч кілометрів оптичних ліній зв'язку. Це значне досягнення дає змогу АТ «Укртелеком» забезпечити високошвидкісний доступ до Інтернету для сотень тисяч домогосподарств по всій країні, покращити якість та доступність освітніх та медичних послуг завдяки підключенню до оптичної мережі сотень шкіл, лікарень та інших закладів, створити міцну основу для подальшого розвитку телекомунікаційної інфраструктури України.

Будівництво оптичних ліній зв'язку є ключовим фактором для збільшення цифрової інклюзивності та забезпечення рівного доступу до інформації та послуг для всіх українців, стимулювання економічного зростання та розвитку нових галузей і підвищення конкурентоспроможності України на світовому ринку [49].

Розширення оптичної мережі здійснюється за трьома основними напрямками:

1. Встановлення передового телекомунікаційного обладнання.
2. Прокладання нових волоконно-оптичних ліній зв'язку.
3. Заміна старих мідних мереж на оптичні.

Важливо зазначити, що компанія не зупиняється на досягнутому і продовжує активно розвивати інфраструктуру. АТ «Укртелеком» інвестує у розбудову мережі FTTH/P з використанням технології GPON, що дозволить надавати абонентам доступ до ще ширшого спектру цифрових сервісів.

За підсумками 2023 року АТ «Укртелеком» вклав у розвиток та модернізацію мережі та IT-інфраструктури близько 500 мільйонів гривень. На наступний рік планується значно збільшити обсяг інвестицій – до понад 800 мільйонів гривень. Це дозволить компанії побудувати ще 8 тисяч кілометрів оптичних ліній зв'язку.

Завдяки розширенню оптичної мережі АТ «Укртелеком» абоненти отримують доступ до Інтернету зі швидкістю до 1 Гбіт/с. Це відкриває широкі

можливості для використання цифрових сервісів як у державному, так і в приватному секторі. Доступними стають такі послуги, як інтерактивне телебачення у HD та 4K якості, відеоконференції та інтернет-телефонія.

Інвестиції в розвиток оптичної інфраструктури є ключовим фактором для збільшення цифрової інклюзивності та забезпечення рівного доступу до інформації та послуг для всіх українців, стимулювання економічного зростання та розвитку нових галузей та підвищення конкурентоспроможності України на світовому ринку. [49]

АТ «Укртелеком» акцентує свою увагу на модернізації та розширенні оптичної інфраструктури з метою задоволення потреб населення та бізнесу. Крім того, компанія забезпечує стійкий зв'язок державним органам та спеціальним користувачам, зокрема Силам безпеки та оборони України.

У рамках ініціативи «Сталевий фронт Ріната Ахметова» АТ «Укртелеком» направив понад 210 мільйонів гривень благодійної допомоги на оборонні потреби. Крім того, АТ «Укртелеком» є найбільшим платником податків серед операторів та провайдерів фіксованого зв'язку в Україні. У 2023 році було сплачено понад 1,35 мільярда гривень податків і зборів до бюджетів усіх рівнів. [47]

Укртелеком відомий своєю активною участю у платіжній системі країни, а також відіграє значну роль як роботодавець у галузі і є один із чотирьох найбільших платників податків на телекомунікаційному ринку та найбільший серед фіксованих операторів та провайдерів. [45]

Незважаючи на воєнний конфлікт, АТ «Укртелеком» продовжує забезпечувати надійний зв'язок для своїх клієнтів. Це охоплює відновлення станційних та лінійних споруд після ворожих обстрілів, переважно в Херсонській, Донецькій, Харківській, Запорізькій, Сумській, Одеській та Миколаївській областях. Кожного дня виникає необхідність у реанімації технологічних елементів мережі для відновлення їх функціонування.

У 2023 році було зроблено значні зусилля з відновлення станційних та лінійних споруд, щоб забезпечити усім абонентам змогу користуватись усіма послугами АТ «Укртелеком».

Акціонерне товариство «Укртелеком» залишається відданим стратегії модернізації технологічної інфраструктури щодо посилення оптичної складової. [46]

У 2023 році в Херсонській області було здійснено заміну приблизно 40% мідної інфраструктури на оптичну. Цей процес стосувався населених пунктів, таких як Білозерка, Велика Олександрівка, Високопілля та інші, у яких мідна інфраструктура була пошкоджена або зруйнована під час конфлікту. Після деокупації територій була розбудована нова оптична інфраструктура у багатьох населених пунктах.

У 2022 році було виконано третину запланованого обсягу капітальних інвестицій, що склав близько 0,5 мільярда гривень. Інвестиції в основному спрямовувалися на розвиток та модернізацію інфраструктури, а також на непередбачені капітальні інвестиції, пов'язані з відновленням зв'язку після воєнних подій.

У 2024 році АТ «Укртелеком» планує істотно збільшити інвестиції в модернізацію телекомунікаційної інфраструктури України. Обсяг інвестицій буде збільшено мінімум на 70%, що складе понад 800 мільйонів гривень.

Програма модернізації, яка в 2022 році в основному охоплювала районні центри, сільські населені пункти, невеличкі міста, була розширена в 2023 році, включаючи обласні центри. У 2024 році програма буде охоплювати ще ширший спектр населених пунктів, включаючи великі міста, обласні центри, та інші населені пункти.

За два роки з початку повномасштабної війни АТ «Укртелеком» вже зміг прокласти 11 тисяч кілометрів оптичних ліній зв'язку, встановити сучасне обладнання. Лише за минулий рік було прокладено 5,3 тисяч кілометрів оптичних ліній.

У 2024 році за рахунок збільшення інвестицій АТ «Укртелеком» планує побудувати ще приблизно 8,3 тисяч кілометрів оптичних ліній зв'язку. [48]

Процес системної заміни мідного кабелю на оптичний вже реалізується. Наразі кількість абонентів, підключених до оптичної інфраструктури, значно перевищує тих, хто користується мідними лініями. Цей процес модернізації буде продовжуватися до тих пір, поки не буде досягнуто повної заміни міді на 100%. В деяких регіональних філіях, наприклад, в Одеській та Дніпропетровській областях, мідна інфраструктура вже повністю замінена.

Сучасні оптичні та мідні мережі, обладнані передовими станційними засобами, завдяки пакетній передачі даних через IP-протоколи та голосових повідомлень за допомогою VoIP, забезпечують високий рівень безпеки користувачів від несанкціонованого доступу до інформації.

У період блекаутів узимку 2022-2023 років попит на технологію GPON помітно збільшився. Міністерство цифрової трансформації активно рекомендувало споживачам звертатися до GPON-провайдерів, що забезпечують неперервний доступ до Інтернету. Проте також спостерігався значний попит на DSL, тобто Інтернет через мідну інфраструктуру, через його енергоефективність.

АТ «Укртелеком» робить ставку на модернізацію та розширення оптичної інфраструктури як на ключовий напрямок свого технологічного розвитку. Цей курс дає свої результати. Спостерігається зростання абонентської бази.

У 2023 році, порівняно з 2022 роком, кількість нових абонентів оптичного Інтернету АТ «Укртелеком» у масовому сегменті зросла майже на 10%. У бізнес-сегменті зростання абонентської бази оптичного Інтернету склало понад 32%. Загальний дохід від надання цих послуг збільшився на 18% порівняно з попереднім роком. [44-50]

Ці показники свідчать про те, що оптичний Інтернет від АТ «Укртелеком» стає все більш популярним та затребуваним серед українців. Це зумовлено низкою факторів, серед яких висока швидкість та якість Інтернету,

широкий спектр додаткових послуг та доступні ціни, надійність та безперебійність роботи мережі. АТ «Укртелеком» продовжує активно інвестувати у розширення оптичної мережі. За два роки з початку повномасштабної війни компанія вже збудувала 11 тисяч кілометрів нових оптичних ліній зв'язку. Лише за минулий рік було прокладено 5,3 тисяч кілометрів.

АТ «Укртелеком» планує у 2024 році значно збільшити інвестиції у модернізацію та розширення оптичної інфраструктури. Це дозволить компанії забезпечити доступ до якісного та доступного Інтернету ще більшій кількості українців.

Однак загальні доходи У АТ «Укртелеком» за 2023 рік знизилися на 10% порівняно з 2022 роком. Цей спад частково пояснюється падінням доходів на 14% у першому півріччі 2023 року.

Важливо зазначити, що незважаючи на загальне падіння доходів, доходи від оптичного Інтернету у масовому сегменті зросли на 16% у 2023 році.

У B2B-сегменті доходи від оптичного Інтернету зросли на 22% у 2023 році. Ці цифри свідчать про те, що попит на оптичний Інтернет від Укртелекому залишається високим, навіть у складні економічні часи.

АТ «Укртелеком» інвестував у створення енергонезалежного сервісу. Це було зроблено у відповідь на перебої з електропостачанням, які сталися після початку повномасштабної війни. Завдяки цим інвестиціям АТ «Укртелеком» гарантує енергонезалежний сервіс для 70% своїх абонентів, підтримує сервіс до 96 годин у вузлах зв'язку, які мають альтернативні джерела живлення, забезпечує абонентів безперервним доступом до сервісів, навіть у разі відсутності електропостачання.

АТ «Укртелеком» інвестує в кібербезпеку, що включає капітальні інвестиції у впровадження нових систем кіберзахисту та поточні витрати на підтримку та розвиток цих систем. Ці інвестиції є ключовими для того, щоб АТ «Укртелеком» міг надавати своїм абонентам якісні та надійні послуги. [44-50]. Ситуаційний центр з кібербезпеки (SOC) був розбудований ще в кінці 2021

року, що допомогло захистити систему від кібератак у 2022-му і 2023-му роках. Ця робота продовжується і в 2024 році. Постійно проводиться тестування на проникнення (pentest) для перевірки захищеності комп'ютерних систем, мобільних додатків та веб-додатків. Після повномасштабного вторгнення різноманітність та кількість кібератак зросла в кілька разів. Більшість з них є примітивними, зловмисники шукають слабкі місця у периметрі.

АТ «Укртелеком» врахував ряд обставин, які впливають на його діяльність, такі як енергоресурси, теплопостачання, вартість матеріалів та робочої сили, і змушена була здійснити підвищення цін у 2024 році. Максимальне підвищення для оптичного інтернету склало 50 грн. у місячній платіжці для домогосподарств. Оплата за фіксовану телефонію зросла на 30 грн. Це підвищення вже вступило в силу з 1 березня 2024 року для домашніх користувачів.

Платіжна дисципліна користувачів покращувалась з кожним роком. У 2023 році вона принаймні не погіршилася, а подекуди навіть покращилася. Наприклад, в масовому сегменті відсоток платежів від регулярних нарахувань за послуги в 2023 році становив 99,7%, порівняно з 96,7% в 2022 році. У корпоративному сегменті цей показник склав 100%, порівняно з 94% у попередньому році.

Кількість абонентів, які використовують телефонний дротовий зв'язок, зменшувалася протягом останнього часу, хоча темпи цього зменшення трохи сповільнилися. Порівняно з показниками до початку повномасштабного вторгнення, відтік абонентів телефонії помітно уповільнився. На сьогодні енергетична ситуація стабільніша, що забезпечує стабільну роботу операторів мобільного зв'язку, які також прийняли заходи для забезпечення енергонезалежного сервісу. Застосунки в смартфонах, ПК та планшетах надають послуги голосової телефонії VoIP, що природно знижує кількість абонентів, що користуються дротовим телефонним зв'язком.

Минулого року зростання доходів від оптичного Інтернету склало 16% у масовому сегменті та 22% у бізнес-сегменті. При цьому приріст нових

абонентів становив близько 10% у масовому сегменті та понад 30% у бізнес-сегменті. Хоча в короткостроковій перспективі інвестиції в розширення оптичної мережі, особливо в масовому сегменті, можуть не окупилися, вони будуть забезпечувати повернення в довгостроковій перспективі. Тому АТ «Укртелеком» переходить на розбудову технологічної інфраструктури за новітніми стандартами, забезпечуючи високоємнісний та швидкісний Інтернет для більшої кількості користувачів на більшій території країни. [44-50]

АТ «Укртелеком» продовжує свої інвестиційні програми за рахунок власних коштів, оскільки умови воєнного стану обмежують залучення зовнішніх інвестицій через регуляцію Національного банку. Крім того, у АТ «Укртелеком» існує можливість бронювання військовозобов'язаних співробітників, які вже зараховані в штат. Всі ці дані є відкритими, включаючи інформацію про працівників, доступну військоматам.

АТ «Укртелеком», як підприємство критичної інфраструктури, має мобілізаційні плани, спрямовані на підтримку Збройних Сил України. Ці плани передбачають надання ресурсів та персоналу відповідно до мобілізаційних завдань, визначених силовими структурами – спецкористувачами.

Згідно з законодавством, АТ «Укртелеком» має право бронювати до 50% чоловіків призовного віку. Це дозволяє компанії забезпечити безперебійну роботу критичної інфраструктури, включаючи телекомунікаційні мережі, зв'язок та інші послуги, які є життєво важливими для обороноздатності країни.

Мобілізаційні плани Укртелекому включають надання Збройним Силам та іншим силовим структурам необхідних ресурсів, таких як обладнання, канали зв'язку та послуги, забезпечення мобілізації працівників призовного віку відповідно до мобілізаційних завдань та підтримку критичної інфраструктури в умовах воєнного стану.

АТ «Укртелеком» робить все можливе, щоб допомогти Збройним Силам України та забезпечити безперебійну роботу критичної інфраструктури в цей складний час. [44-50]

Важливо зазначити, що мобілізаційні плани АТ «Укртелеком» регулярно оновлюються та узгоджуються з силовими структурами. Що гарантує, що організація завжди готова до будь-яких викликів, які можуть виникнути під час воєнного стану.

В таблиці 2.1. наведені показники діяльності АТ «Укртелеком».

Таблиця 2.1

Показники діяльності АТ «Укртелеком»

Показник	2022	2023	2024 (план)
Інвестиції	0,5 млрд. грн.	0,5 млрд. грн.	0,8 млрд. грн.
Заміна міді на оптику	33%	11 тис. км	8 тис. км
Абоненти (оптика)	-	Зростання 10% (масовий сегмент), 32% (B2B)	-
Доходи (оптика)	Зниження	Зростання 16% (масовий сегмент), 22% (B2B)	-
Ціни (фіксована телефонія)	-	+30 грн.	+30 грн.
Платежі	96,7% (масовий сегмент), 94% (B2B)	99,7% (масовий сегмент), 100% (B2B)	-
Телефонія	Зниження	Зниження темпів	-
Доступ до Інтернету	3322 населених пункти	90% населених пунктів	-
Швидкість Інтернету	-	До 1 Гбіт/с	-

Джерело : складено автором за джерелами [44-50]

Отже, стратегія АТ «Укртелеком» полягає в модернізації та розширенні оптичної інфраструктури, досягненні операційної ефективності шляхом покращення балансу доходів і витрат, а також у розвитку та наданні сучасних суміжних сервісів. Охоплює послуги дата-центрів, включаючи ті, що стосуються кібербезпеки, для великих корпоративних клієнтів, а також пакетування послуг для малих та середніх підприємств.

Процес модернізації продовжується, а операційна ефективність набула критичного значення. Усе це відображається у понятті «стабільність».

АТ «Укртелеком» прагне отримувати стабільну оплату за свої послуги, оскільки залучення коштів ззовні практично неможливе. Передбачає стабільні витрати на впровадження сучасних інноваційних рішень, обладнання, дизель-генератори, пальне, акумуляторні батареї.

У 2023 році АТ «Укртелеком» продовжує активно допомагати Збройним Силам України. З початку повномасштабного вторгнення на потреби оборони було виділено понад 210 мільйонів гривень благодійної допомоги. Організація надає різноманітну підтримку ЗСУ, зокрема передача безпілотних авіаційних комплексів «Валькірія» та «Лелека», дронів, автомобілів та іншого обладнання.

У рамках ініціативи «Сталевий фронт Ріната Ахметова» десятки таких комплексів вже були передані українським військовим. Постачання 2,5 тисяч спеціальних апаратно-програмних комплексів 20 бригадам ЗСУ. Це стало можливим завдяки спільній масштабній ініціативі Генерального штабу та АТ «Укртелеком». [44-50]

Окрім матеріальної допомоги, АТ «Укртелеком» також пишається своїми співробітниками, які стали на захист України. Майже 400 з них наразі служать у Збройних Силах. Організація постійно підтримує зв'язок з ними, надає їм необхідну допомогу та висловлює свою вдячність за їхню мужність та самовідданість. [44-50]

В умовах сьогодення, з фінансової точки зору, організація стикається з викликами, такими як скорочення абонентської бази в телефонній мережі та потреба в постійних інвестиціях у модернізацію оптичної інфраструктури. Навіть при зростанні доходів від оптичного інтернету, підвищення цін на послуги та вдосконалення технічної інфраструктури, виникають суттєві витрати, які можуть впливають на фінансові показники компанії.

Тому, для успішного подальшого розвитку, АТ «Укртелеком» продовжує свої інвестиційні програми, спрямовані на модернізацію і покращення технічної інфраструктури, а також збільшення ефективності своєї діяльності. При цьому уважно аналізує фінансові показники та шукає шляхи оптимізації

витрат і збільшення доходів, забезпечуючи стабільний розвиток в умовах геополітичної нестабільності.

2.2. Аналіз фінансових показників діяльності АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Дослідження фінансових показників є невід'ємною частиною ефективного управління фінансами в організації. Це дозволяє оцінити поточний фінансовий стан, виявити сильні та слабкі сторони, відстежувати прогрес, приймати обґрунтовані рішення та мати час підготуватись до зовнішнього аналізу.

Аналіз фінансових показників слугує вихідною точкою для оцінки поточної системи управління фінансами в організації. Виявлені сильні та слабкі сторони на основі фінансових показників дають чітке уявлення про те, де система потребує покращення. Відстеження прогресу вдосконалення системи управління фінансами неможливе без регулярного аналізу фінансових показників. Обґрунтовані рішення щодо розвитку системи управління фінансами ґрунтуються на даних, отриманих в результаті дослідження фінансових показників.

Підготовка до зовнішнього аналізу та залучення зацікавлених сторін до вдосконалення системи управління фінансами потребує чіткої та прозорої інформації, що базується на фінансових показниках.[24]. Тому дослідження фінансових показників є фундаментом для ефективного розвитку та вдосконалення будь-якої системи управління фінансами.

Проаналізуємо фінансові показників АТ «Укртелеком» за останні 4 роки (наведено у табл. 2.1.)

Дохід АТ «Укртелеком» скоротився на 5,2% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Раніше спостерігалось зниження з 2021 по 2022 рік на 16,7%.

Чистий прибуток різко знизився з 1,6 млрд. грн. прибутку у 2021 до майже 3 млрд. грн. збитків у 2022.

Таблиця 2.2

Фінансові показники АТ «Укртелеком»

Показник	Значення, тис. грн.				Динаміка, %
	2020	2021	2022	2023	
Дохід	5449056	5279884	4394064	4164529	-5,2%
Чистий прибуток (збиток)	803026	1637165	-2992741	-296801	-90,1%
Активи	12411935	16220898	12930434	12797454	-1,0%
Зобов'язання	3992662	1417017	1935628	1825795	-5,7%

Джерело : складено автором за джерелом [41]

У 2023 збитки скоротились до 296,8 млн. грн. Сукупні активи залишаються відносно стабільними протягом 2022-2023 років на рівні близько 12,8-12,9 млрд. грн. після значного зростання у 2021 році. Зобов'язання скоротились на 5,7% у 2023 році після зростання у 2022 році. Отже, фінансові показники АТ «Укртелеком» демонструють негативну динаміку в 2022-2023 рр. після відносно успішного 2021 року, що проявляється у значному падінні доходів, збитковості та скороченні персоналу. Водночас активи та зобов'язання залишаються відносно стабільними.

Заслуговує на увагу динаміка руху працівників (рис. 2.1). У 2021 році кількість працівників становила 10539 осіб. У 2022 році кількість працівників зменшилася до 8112 осіб, що на 23,0% менше, ніж у 2021 році. Для 2023 року дані відсутні, проте наведена інформація -23,0% може вказувати на таку саму негативну динаміку скорочення персоналу, як і в 2022 році порівняно з 2021 роком. Динаміку зменшення кількості працівників АТ «Укртелеком» у 2021-2022 роках можна частково пояснити впливом воєнної агресії РФ проти України та пов'язаною з нею мобілізацією частини персоналу компанії до лав Збройних Сил України.

Надамо ґрунтовний аналіз фінансових показників АТ «Укртелеком» для оцінки якості фінансової системи підприємства.

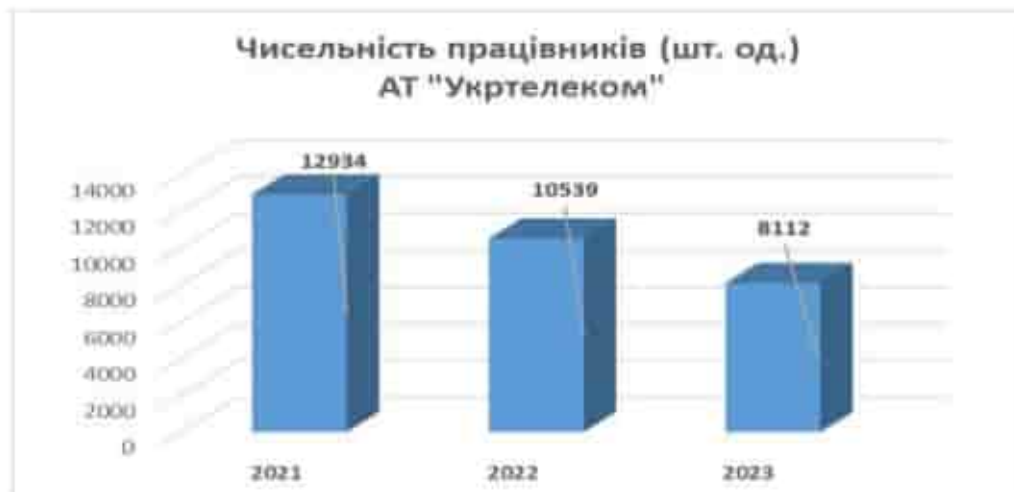


Рис. 2.1. Чисельність працівників за останні роки
АТ «Укртелеком»

Джерело : складено автором за джерелом [41]

Необоротні активи поступово зростали протягом останніх років і у 2023 збільшились на 2,8% порівняно з 2022 роком до 10,8 млрд. грн.

Оборотні активи значно скоротились у 2023 році на 17,5% в порівнянні з 2022 роком до 2 млрд. грн. після різкого зростання у 2021 році.

Власний капітал зріс на 3,4% у 2023 році до 9,1 млрд. грн. після суттєвого падіння у 2022 році. Довгострокові зобов'язання скоротились на 15,1% у 2023 році до 1,8 млрд. грн. після зростання у 2022 році.

Аналізуючи дані балансу зазначимо, що переважну частку активів становлять необоротні активи (84,2% у 2023 році), що характерно для компаній телекомунікаційної галузі з значними основними засобами та нематеріальними активами.

Скорочення оборотних активів відбулося на тлі зростання необоротних.

Власний капітал формує 71,4% пасивів у 2023 році, що свідчить про достатню фінансову стійкість. Сума поточних зобов'язань у 2023 році перевищує оборотні активи на 200 млн. грн., що може вказувати на ризики ліквідності.

У таблиці 2.3. наведені показники балансу АТ «Укртелеком».

Таблиця 2.3

Показники балансу АТ «Укртелеком»

Показник	Значення, тис. грн				Динаміка, %
	2020	2021	2022	2023	
Необоротні активи	9350162	11171385	10477614	10772446	+2,8%
Оборотні активи	3061773	5049513	2454201	2024983	-17,5%
Власний капітал	7489562	14695546	8832718	9134215	+3,4%
Довгострокові зобов'язання	2672808	989594	2162996	1837444	-15,1%
Поточні зобов'язання	2249565	427371	1936584	1825795	-5,7%
Валюта балансу	14728429	16220898	12932298	12797454	-1,0%
Собівартість реалізованої продукції	3660450	3660450	4079757	3827299	-6,2%
Середня вартість активів	14976163	15474663	14576598	12864876	-11,8%
Середня дебіторська заборгованість	1814490	1634312	1449659	1261180	-13,0%
Середня кредиторська заборгованість	871437	867618	820372	865113	+5,4%

Джерело : складено автором за джерелами [42-43]

Дебіторська та кредиторська заборгованість є важливими фінансовими показниками, які відображають стан взаємовідносин між підприємством та його контрагентами. Дебіторська заборгованість - це сума грошових коштів або товарів, яку інші підприємства чи особи (дебітори) заборгували підприємству. Дебіторська заборгованість включає непогашені рахунки, кредити, позики та інші види боргів, які повинні бути оплачені дебіторами у майбутньому. Для підприємства дебіторська заборгованість представляє потенційні грошові потоки, які можуть бути отримані в майбутньому.

Графічно показники балансу (млн. грн.) за останні роки АТ «Укртелеком» зображено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Показники балансу (млн. грн.) за останні роки
АТ «Укртелеком»

Джерело : складено автором за джерелами [42-43]

Кредиторська заборгованість – це сума грошових коштів або товарів, які підприємство заборгувало іншим підприємствам чи особам (кредиторам).

Кредиторська заборгованість включає непогашені рахунки, заборгованість поставщикам, кредити, позики та інші види боргів, які підприємство повинне оплатити у майбутньому.

Для підприємства кредиторська заборгованість відображає зобов'язання перед іншими підприємствами та особами. [15]

З 2020 по 2023 рік середня дебіторська заборгованість зменшилася на 13,0%, що може вказувати на зменшення обсягу непогашених боргів, які повинні бути отримані від дебіторів. З 2020 по 2023 рік середня кредиторська заборгованість зросла на 5,4%, що може свідчити про збільшення зобов'язань перед кредиторами або збільшення строків оплати поставок.

Ці динаміки показують зміни у взаємовідносинах з дебіторами та кредиторами протягом років, що може впливати на фінансове становище та ліквідність підприємства.

Графічно показники заборгованості (млн. грн.) за останні роки АТ «Укртелеком» зображено на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Показники заборгованості (млн. грн.) за останні роки
АТ «Укртелеком»**

Складено автором за джерелами [42-43]

Перейдемо до показників ліквідності. Ці показники розраховуються для оцінки здатності суб'єкта господарювання вчасно погашати поточні зобов'язання і є важливими індикаторами фінансової стійкості.

Коефіцієнт поточної ліквідності (*оборотні активи / поточні зобов'язання*) показує здатність погасити свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, норматив > 1 . Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 році склав 1,11, що трохи вище нормативного 1,0.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (*(оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання*) визначає платіжні можливості при умові своєчасного розрахунку з дебіторами, його норматив 0,6 - 0,8. Коефіцієнт швидкої ліквідності становив 1,05, майже рівний нормативу 1,0.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (*грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання*) відображає яку частину поточної заборгованості можна погасити негайно, його норматив складає 0,2 - 0,3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності 0,26 вище рекомендованого 0,2 - 0,3. Ці показники сигналізують про відносно задовільний рівень ліквідності. [31] Показники ліквідності та їх динаміка наведені в таблиці 2.4. та на рис. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності АТ «Укртелеком»

Показник	Значення				Динаміка, %
	2020	2021	2022	2023	
Поточна ліквідність	1,29	1,71	1,27	1,11	0,87 або -13%
Швидка ліквідність	1,14	1,58	1,19	1,05	0,88 або -12%
Абсолютна ліквідність	0,31	0,47	0,41	0,26	0,63 або -37%

Джерело : складено автором за джерелами [42-43]



Рис. 2.4. Динаміка показників ліквідності за останні роки
АТ «Укртелеком»

Джерело : складено автором за джерелами [42-43]

У 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігалось зниження всіх показників ліквідності АТ «Укртелеком».

Поточна ліквідність знизилася на 13%. Швидка ліквідність знизилася на 12%.

Абсолютна ліквідність знизилася найбільше – на 37%. Таке зниження може свідчити про погіршення платоспроможності та здатності компанії

вчасно розраховуватися за поточними зобов'язаннями у 2023 році в порівнянні з попереднім періодом.

Аналіз фінансової стійкості дозволяє оцінити фінансову незалежність підприємства та ступінь його залежності від кредиторів. Показники фінансової стійкості становлять наступні показники.

Коефіцієнт фінансової незалежності (*власний капітал / валюта балансу*) показує частку активів, що фінансуються за рахунок власного капіталу, норматив $> 0,5$. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) становив 0,71 у 2023 році, що вище нормативу 0,5.

Коефіцієнт фінансової стійкості (*(власний капітал + довгострокові зобов'язання) / валюта балансу*) характеризує питому вагу стабільних джерел фінансування, норматив 0,7-0,9.

Коефіцієнт фінансової стійкості 0,96 перевищив оптимальне значення 0,7-0,9 у 2022 році. Показники фінансової стійкості АТ «Укртелеком» наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості АТ «Укртелеком»

Показник		Значення				Динаміка, %
		2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	власний капітал / валюта балансу	0,51	0,91	0,68	0,71	+4,68%
Коефіцієнт фінансової стійкості	(власний капітал + довгострокові зобов'язання) / валюта балансу	0,71	0,96	0,91	0,91	+1,1%
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами	(власний капітал - необоротні активи) / оборотні активи	1,45	1,91	2,59	3,51	+28,5%

Джерело : складено автором за джерелами [42-43]

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власним оборотним капіталом (*власний капітал - необоротні активи*) / *оборотні активи*) показує наскільки оборотні активи покриваються стійкими джерелами, норматив $> 0,1$. Він негативний за останні два роки. [38]

Відношення власного капіталу до валюти балансу зросло, що може свідчити про збільшення фінансової стійкості та незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Відношення власного капіталу та довгострокових зобов'язань до валюти балансу залишається на стабільному рівні. Внутрішні оборотні кошти підприємства значно зросли в порівнянні з оборотними активами, що може вказувати на покращення ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

Динаміка показників фінансової стійкості за останні роки АТ «Укртелеком» наведена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Динаміка показників фінансової стійкості за останні роки АТ «Укртелеком»

Джерело : складено автором за джерелами [42-43]

Таким чином, за чотири роки спостерігалось загальне покращення фінансового стану підприємства, що відображається у збільшенні фінансової незалежності, стійкості та покращенні ліквідності.

В таблиці 2.6. та на рис. 2.6. наведені показники ділової активності АТ «Укртелеком».

Таблиця 2.6

Показники ділової активності АТ «Укртелеком»

Показник		Значення				Динаміка, %
		2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності активів	(чистий дохід / середня вартість активів)	0,36	0,35	0,36	0,34	-5,52%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	(чистий дохід / середня дебіторська заборгованість)	3,00	3,33	3,64	3,48	-4,40%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	(собівартість реалізованої продукції / середня кредиторська заборгованість)	4,20	4,22	4,97	4,43	-11,03%

Джерело : складено автором за джерелами [42-43]

Показники ділової активності необхідні для аналізу інтенсивності використання ресурсів організації і виявлення резервів підвищення ефективності діяльності.

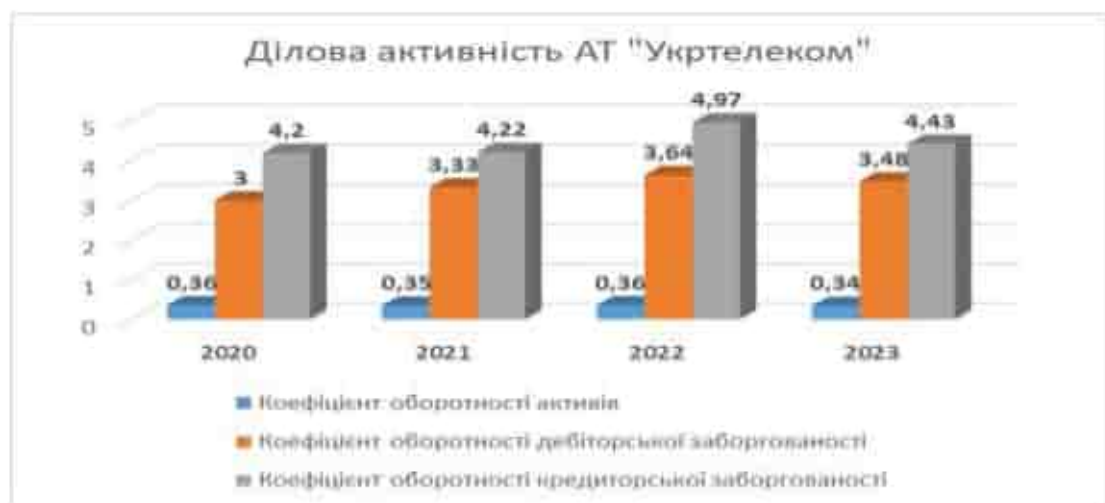


Рис. 2.6. Динаміка показників ділової активності за останні роки АТ «Укртелеком»

Джерело : складено автором за джерелами [42-43]

Коефіцієнт оборотності активів (*чистий дохід / середня вартість активів*) вимірює ефективність використання всіх наявних ресурсів підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (*чистий дохід / середня дебіторська заборгованість*) визначає розмір обороту боргу в днях.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (*собівартість реалізованої продукції / середня кредиторська заборгованість*) характеризує швидкість оплати заборгованості підприємства. [24]

Показники ділової активності показують, що оборотність активів у 2023 році становила 0,33, що нижче ніж у 2022 (0,34). Оборотність дебіторської заборгованості знизилась з 2,38 у 2022 до 2,10 у 2023 році. Оборотність кредиторської заборгованості зросла з 2,41 до 3,07. Період обороту запасів збільшився з 18,5 до 25,6 днів. Ці показники свідчать про певне сповільнення ділової активності компанії.

Показники рентабельності АТ «Укртелеком» наведені в таблиці 2.7. та на рисунку 2.7.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності АТ «Укртелеком»

Показник		Значення, тис. грн.				Динаміка, %
		2020	2021	2022	2023	
Рентабельність активів	(чистий прибуток / середня вартість активів)	0,06	0,1	-0,23	-0,02	+89,96%
Рентабельність власного капіталу	(чистий прибуток / середній власний капітал)	0,08	0,12	-0,31	-0,03	+90,37%
Рентабельність діяльності	(чистий прибуток / чистий дохід)	0,15	0,30	-0,57	-0,07	+86,08%
Рентабельність продукції	(валовий прибуток / собівартість реалізованої продукції)	0,32	0,48	0,29	0,14	-49,68%

Джерело : складено автором за джерелами [42-43]

Показники рентабельності характеризують прибутковість та ефективність роботи підприємства.

Рентабельність активів (*чистий прибуток / середня вартість активів*) відображає ефективність використання активів для генерування прибутку.

Рентабельність власного капіталу (*чистий прибуток / середній власний капітал*) демонструє дохідність, яку отримують власники на вкладений капітал. Рентабельність діяльності (*чистий прибуток / чистий дохід*) визначає частку прибутку в кожній гривні виручки.

Рентабельність продукції (*валовий прибуток / собівартість реалізованої продукції*) показує скільки підприємство отримує прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво. [15]



Рис. 2.7. Динаміка показників рентабельності за останні роки
АТ «Укртелеком»

Джерело : складено автором за джерелами [42-43]

Рентабельність активів у 2020 році становила 0,06, збільшившись до 0,1 у 2021 році, але потім стрімко впала до -0,23 у 2022 році. Однак у 2023 році відбулися певні покращення, зменшившись до -0,02.

Загалом, динаміка показує значний спад у 2022 році, але відновлення у 2023 році, хоча рівень залишається від'ємним. Рентабельність власного капіталу показує схожу динаміку з рентабельністю активів. Вона зросла до 0,12

у 2021 році, але потім стрімко впала до -0,31 у 2022 році. У 2023 році показник покращився, ставши -0,03. Це також відображає значний спад у 2022 році та певне відновлення у 2023 році.

Подібно до попередніх показників, рентабельність діяльності відзначала значне зменшення у 2022 році, коли вона стала -0,57, але покращилася у 2023 році, ставши -0,07. Це також свідчить про зміну тенденції після погіршення в 2022 році. У рентабельності продукції спостерігається різке зниження у 2022 році до 0,29, що було відчутним спадом порівняно з попереднім роком. Проте у 2023 році відбулося певне покращення, коли показник став 0,14.

Отже, компанія демонструє достатню ліквідність, високу фінансову стійкість та незалежність. Водночас спостерігається деяке сповільнення ділової активності. Ключовою проблемою є вкрай низька рентабельність через значні збитки. Це суттєво знижує якість фінансової системи підприємства. Але незважаючи на чистий збиток, фінансовий стан компанії характеризується достатньою капіталізацією, ліквідністю та фінансовою стійкістю. Основні проблеми пов'язані зі зниженням ефективності операційної діяльності та погіршенням рентабельності.

Операційна діяльність — основна діяльність, що генерує дохід для підприємства. Грошові надходження формуються від реалізації продукції, робіт, послуг, а витрачання — на виплату заробітної плати, сплату податків, придбання ресурсів тощо. Інвестиційна діяльність відображає рух коштів, пов'язаних з придбанням чи продажем необоротних активів, фінансових інвестицій, отримання відсотків і дивідендів. Фінансова діяльність включає операції, які спричиняють зміни власного та позикового капіталу підприємства - отримання кредитів, виплата дивідендів, викуп акцій тощо.

Аналіз грошових потоків за видами діяльності дозволяє виявити причини дефіциту/профіциту грошових коштів, оцінити здатність генерувати грошові кошти і ефективність їх використання. [13, 27]

Всі наведені показники є важливими індикаторами, що характеризують різні аспекти фінансового стану підприємства. Їх комплексний аналіз дає змогу оцінити ефективність системи управління фінансами організації.

Надходження грошових коштів та їх еквівалентів АТ «Укртелеком» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Надходження грошових коштів та їх еквівалентів АТ «Укртелеком»

Рік	Грошові кошти, млн. грн.	Зміна, млн. грн.	Зміна, %
2020	693,2	-	-
2021	679,9	+4,7	+0,7%
2022	796,7	+98,8	+14,2%
2023	482,4	-314,3	-39,5%

Джерело : складено автором за джерелами [42-43]

Грошові кошти зросли у 2021-2022 роках, проте у 2023 році відбулося значне їх скорочення на 39,5% в порівнянні з попереднім періодом. Грошові потоки АТ «Укртелеком» наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Грошові потоки АТ «Укртелеком»

Показник, млн. грн.	2020	2021	2022	2023
Операційна діяльність	1272,4	1611,6	1115,1	1272,8
Інвестиційна діяльність	-730,9	-603,3	-470,1	-460,7
Фінансова діяльність	-117,9	-268,8	-960,4	-264,3
Чистий рух	423,6	739,5	-315,4	547,7

Джерело : складено автором за джерелами [42-43]

Операційна діяльність генерувала стабільний приплив грошових коштів. Інвестиційна діяльність характеризується відтоком коштів на капітальних

інвестицій. У фінансовій діяльності спостерігається значне погашення кредитів у 2022 році.

Коефіцієнти ліквідності грошового потоку АТ «Укртелеком» та їх динаміка наведені в таблиці 2.10 та на рис. 2.8.

Таблиця 2.10

Коефіцієнти ліквідності грошового потоку АТ «Укртелеком»

Показник		Значення				Динаміка, %
		2020	2021	2022	2023	
Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань операційним грошовим потоком	Операційний грошовий потік / Поточні зобов'язання	0,81	1,14	0,58	0,70	20,6
Грошовий потік по обслуговуванню боргу	(Операційний прибуток + Неопераційна амортизація) / (Процентні виплати + Планові виплати за основною сумою боргу)	3,64	2,14	0,56	0,56	-

Джерело : складено автором за джерелами [42-43]

Коефіцієнти ліквідності грошового потоку – це показники, які використовуються для оцінки здатності компанії генерувати грошові потоки для покриття своїх зобов'язань. Цей коефіцієнт показує, наскільки операційний грошовий потік компанії може покрити її короткострокові борги.

Коефіцієнт обслуговування боргу розраховується як відношення суми операційного прибутку плюс неопераційна амортизація до суми процентних виплат плюс планові виплати за основною сумою боргу. Цей коефіцієнт показує здатність компанії генерувати достатній грошовий потік для обслуговування її боргових зобов'язань.

Обидва ці коефіцієнти є важливими індикаторами фінансової стійкості та ліквідності компанії. Вищі значення цих коефіцієнтів вказують на кращу здатність компанії покривати свої зобов'язання грошовими потоками. [22]



Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнтів ліквідності грошового потоку
АТ «Укртелеком»

Джерело : складено автором за джерелами [42-43]

Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань операційним грошовим потоком в АТ «Укртелеком» вище 0,2-0,3, що свідчить про здатність підприємства обслуговувати борги. Проте показник грошового потоку по обслуговуванню боргу знизився у 2022-2023 рр.

Отже система управління грошовими потоками в компанії забезпечує генерування стабільного операційного грошового потоку. Разом з тим, спостерігається скорочення обсягів грошових коштів у 2023 році внаслідок високих інвестиційних витрат та виплат за кредитами.

Показники ліквідності грошового потоку перебувають на задовільному рівні, проте демонструють деяке погіршення у останні періоди. Підприємству варто приділити увагу підвищенню ефективності інвестиційної діяльності та оптимізації боргового навантаження для покращення управління грошовими потоками.

Таким чином, систему управління фінансами в АТ «Укртелеком» в цілому можна визнати ефективною, хоча є резерви для її вдосконалення в частині управління інвестиційними потоками та структурою капіталу, тому розглянемо структуру капіталу та структуру джерел формування капіталу.

Коефіцієнти структури капіталу наведені на рис. 2.9.



**Рис. 2.9. Динаміка коефіцієнтів структури капіталу
АТ «Укртелеком»**

Джерело : складено автором за джерелами [42-43]

Розглянемо показники капіталізації. Рівень капіталізації – відображає частку власного капіталу в загальній сумі капіталу підприємства. Розраховується як відношення власного капіталу до валюти балансу. Коефіцієнт фінансової залежності – показує, яка частина активів сформована за рахунок залучених коштів. Розраховується як відношення залученого капіталу (сума довгострокових та поточних зобов'язань) до власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу - відображає частку власного оборотного капіталу у загальній сумі власного капіталу. Розраховується як відношення робочого капіталу (оборотні активи - поточні зобов'язання) до власного капіталу. Коефіцієнт імобілізації власного капіталу - показує, яка частина власного капіталу спрямована на фінансування необоротних активів. Розраховується як відношення необоротних активів до власного капіталу. [15]

Коефіцієнти структури капіталу наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Коефіцієнти структури капіталу АТ «Укртелеком»

Показник		Значення			Динаміка, %
		2021	2022	2023	
Рівень капіталізації	Власний капітал / Валюта балансу	0,74	0,70	0,72	+2,86%
Фінансова залежність	(Довгострокові поточні зобов'язання) / Власний капітал	0,35	0,73	0,41	-4,65%
Маневреності власного капіталу	(Оборотні активи - поточні зобов'язання) / Власний капітал	0,36	0,27	0,11	-59,26%
Імобілізації власного капіталу	Необоротні активи / Власний капітал	1,16	1,18	1,18	0,00%

Джерело : складено автором за джерелами [42-43]

Рівень капіталізації мав тенденцію до зниження у 2022 році (-5,41%) у порівнянні з 2021, але у 2023 відновив зростання (+2,86%). Коефіцієнт фінансової залежності суттєво зріс у 2022 (+22,86%), що свідчить про збільшення частки залучених коштів. Проте у 2023 році спостерігається зниження цього показника на 4,65%. Маневреність власного капіталу постійно знижується -25% у 2022 та -59,26% у 2023 році порівняно з попереднім роком. Це може створювати ризики для фінансової гнучкості. Коефіцієнт імобілізації власного капіталу залишається відносно стабільним з незначним зростанням у 2022 році (+1,72%). Динаміка більшості коефіцієнтів у 2023 році була гіршою, ніж у 2022, особливо стосовно маневреності власного капіталу. Варто звернути увагу на постійне зниження маневреності і вжити заходів для збільшення частки власних оборотних коштів. Загалом, у 2021-2022 рр. спостерігалось погіршення більшості показників, проте у 2023 ситуація частково стабілізувалася, окрім різкого падіння маневреності власного капіталу.

Отже, АТ "Укртелеком" має працювати над покращенням структури капіталу, збільшенням частки власних оборотних коштів та оптимізацією співвідношення власних і залучених джерел фінансування.

2.3. Оцінка ефективності системи управління фінансами в АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Система управління фінансами – це комплексний набір процедур, політик, інструментів та стратегій, спрямованих на ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства з метою досягнення його фінансових цілей. Вона включає в себе планування, контроль, аналіз та оптимізацію фінансових операцій і рішень для забезпечення стійкого фінансового стану та збільшення фінансової ефективності організації. [3] Зобразимо це графічно (рис. 2.8.).



Рис. 2.8. Система управління фінансами бізнес-структур

Джерело : складено автором за джерелом [3]

Планування включає в себе розробку стратегій, мета яких - забезпечення фінансової стабільності та досягнення цілей організації.

Контроль оцінює виконання фінансових планів та відстежує виконання бюджету, фінансових показників інших планованих параметрів.

Аналіз включає в себе вивчення фінансової звітності та інших фінансових даних для виявлення тенденцій, аналізу ризиків та виявлення можливостей для покращення.

Оптимізація використовує результати аналізу для внесення коректив у фінансові стратегії та прийняття рішень для оптимізації фінансових результатів та забезпечення ефективного використання ресурсів. [11]

Система управління фінансами АТ «Укртелеком» наведена на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Система управління фінансами АТ «Укртелеком»

Джерело : складено автором

Аналіз фінансових показників діяльності АТ «Укртелеком» надав можливість зробити висновки щодо ефективності системи управління

фінансами компанії та запропонувати наступну блок-схему системи управління фінансами в АТ «Укртелеком».

Базуючись на наданих фінансових показниках АТ "Укртелеком" за 2020-2023 роки, можна зробити наступні висновки щодо організації системи фінансів та її ефективності:

1. Ліквідність. Коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності знижуються у 2023 році порівняно з попередніми роками, що може свідчити про певні проблеми з платоспроможністю підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також знизився у 2023 році, що означає менше грошових коштів для покриття термінових зобов'язань.

2. Фінансова стійкість. Коефіцієнти фінансової незалежності та фінансової стійкості залишаються відносно стабільними протягом аналізованого періоду. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами значно зріс у 2023 році порівняно з попередніми періодами, що є позитивним сигналом.

3. Ділова активність. Коефіцієнти оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості дещо знизилися у 2023 році порівняно з 2022 роком, що може свідчити про певне уповільнення ділової активності.

4. Рентабельність. Показники рентабельності активів, власного капіталу та діяльності значно покращилися у 2023 році порівняно з 2022 роком, коли вони були від'ємними. Проте рентабельність продукції знизилася майже вдвічі у 2023 році порівняно з попереднім роком.

5. Грошові потоки. Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань операційним грошовим потоком дещо зріс у 2023 році порівняно з 2022 роком. Грошовий потік по обслуговуванню боргу залишився незмінним у 2023 році порівняно з 2022 роком.

6. Капітал. Рівень капіталізації та коефіцієнт фінансової залежності дещо покращилися у 2023 році порівняно з попереднім роком. Коефіцієнти маневреності власного капіталу та іммобілізації власного капіталу залишилися відносно стабільними.

Загалом, можна зробити висновок, що хоча деякі показники ліквідності та ділової активності дещо погіршилися у 2023 році, проте фінансова стійкість та рентабельність, а також грошові потоки покращилися порівняно з 2022 роком.

Оцінимо ефективність системи управління фінансами в АТ «УКРТЕЛЕКОМ» за допомогою інтегрального показника. Запропонований інтегральний показник дає змогу комплексно оцінити ефективність системи управління фінансами і виявити проблемні напрямки, що потребують особливої уваги.

Інтегральна оцінка ефективності системи управління фінансами:

$$ЕФ = 0,2КЛ + 0,2КФС + 0,15КДА + 0,2КР + 0,15КГП + 0,1КУК,$$

де ЕФ – інтегральний показник ефективності системи управління фінансами (від 0 до 1)

КЛ – комплексний коефіцієнт ліквідності (середнє арифметичне коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності)

КФС – комплексний коефіцієнт фінансової стійкості (середнє арифметичне коефіцієнтів фінансової незалежності, фінансової стійкості та забезпеченості оборотних активів)

КДА – комплексний коефіцієнт ділової активності (середнє арифметичне коефіцієнтів оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості)

КР – комплексний коефіцієнт рентабельності (середнє арифметичне рентабельності активів, власного капіталу, діяльності та продукції)

КГП – комплексний коефіцієнт грошових потоків (середнє арифметичне коефіцієнтів покриття зобов'язань та обслуговування боргу)

КУК – комплексний коефіцієнт управління капіталом (середнє арифметичне рівня капіталізації, фінансової залежності, маневреності та іммобілізації капіталу)

Вагові коефіцієнти визначають внесок кожної складової в підсумкову оцінку і можуть бути скориговані відповідно до пріоритетів організації.

Чим ближче значення ЕФ до 1, тим ефективнішою вважається система управління фінансами в організації.

Розрахунок показників оцінки ефективності наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок показників оцінки ефективності

Рік	КЛ	КФС	КДА	КР	КТП	КУК	ЕФ
2020	0,913	0,74	3,52	0,1	2,225	0,655	0,837
2021	1,253	1,105	3,645	0,207	1,57	0,88	1,016
2022	0,957	0,98	3,657	-0,37	0,57	0,713	0,552
2023	0,807	0,97	3,287	-0,143	0,63	1,165	0,685

Джерело : складено автором

Інтегральний показник ефективності системи управління фінансами АТ «Укртелеком» мав найвище значення у 2021 році - 1,016, що свідчить про високу ефективність в цей період. У 2022 році спостерігалось різке падіння ефективності до 0,552 переважно через від'ємні показники рентабельності.

У 2023 році ефективність дещо покращилася до 0,685 у порівнянні з 2022, але залишається нижчою за рівні 2020-2021 років.

Найслабшими сторонами були низька рентабельність у 2022-2023 роках та погіршення ліквідності у 2023 році.

Найбільш стабільними залишалися показники фінансової стійкості, ділової активності та управління капіталом.

Для підвищення ефективності необхідно працювати над покращенням рентабельності діяльності, контролем витрат та оптимізацією грошових потоків.

Загалом запропонований інтегральний показник дав змогу комплексно оцінити ефективність системи управління фінансами в АТ «Укртелеком» та виявити проблемні напрямки, що потребують особливої уваги.

Таким чином система управління фінансами в АТ «Укртелеком» потребує удосконалення та реформування, особливо з огляду на виявлені проблеми з ліквідністю та рентабельністю.

Рекомендуємо включати удосконалення стратегій управління оборотними активами, вдосконалення інвестиційних стратегій та збільшення ефективності операційної діяльності для забезпечення стабільного фінансового стану компанії в майбутньому.

Висновки до розділу 2.

1. АТ «Укртелеком» є провідним національним оператором телекомунікацій в Україні з багаторічною історією та значною інфраструктурою. Компанія надає широкий спектр послуг фіксованого зв'язку, інтернету та передачі даних. Незважаючи на складні виклики останніх років, компанія зберігає потужні активи та клієнтську базу.

2. Фінансові показники АТ «Укртелеком» демонструють негативну динаміку в 2022-2023 рр. після відносно успішного 2021 року, що проявляється у значному падінні доходів, збитковості та скороченні персоналу. Водночас активи та зобов'язання залишаються відносно стабільними. Ключовими проблемами є низька рентабельність через збитки та деяке погіршення ліквідності.

3. Система управління фінансами в АТ «Укртелеком» потребує удосконалення, особливо в частині підвищення рентабельності та контролю ліквідності. Інтегральна оцінка виявила зниження ефективності системи у 2022-2023 роках порівняно з попередніми періодами. Рекомендується вдосконалення стратегій управління оборотними активами, інвестиційної діяльності та збільшення ефективності операцій.

4. Для подолання виявлених проблем та підвищення ефективності управління фінансами АТ «Укртелеком» необхідно впровадити комплексну програму заходів, що охоплюватиме оптимізацію витрат, структури капіталу, управління ризиками, а також цифрову трансформацію фінансових процесів для підвищення їх прозорості й аналітичних можливостей. Лише системний підхід дозволить вивести компанію на новий рівень фінансової стійкості та рентабельності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Розробка заходів щодо оптимізації системи управління фінансами

Оптимізація системи управління фінансами – це комплексний процес вдосконалення та раціоналізації фінансових бізнес-процесів, методів та інструментів фінансового менеджменту в організації для забезпечення максимальної ефективності використання фінансових ресурсів.

Необхідність оптимізації системи управління фінансами зумовлена підвищенням ефективності використання обмежених фінансових ресурсів організації для зростання її прибутковості та вартості, забезпечення стабільної платоспроможності та фінансової стійкості компанії в коротко- та довгостроковій перспективі, мінімізацією фінансових ризиків та негативного впливу зовнішніх факторів (коливання валютних курсів, відсоткових ставок тощо), покращенням якості фінансового планування, прогнозування, бюджетування для забезпечення реалізації стратегічних цілей організації, підвищення рівня автоматизації та контролю фінансових процесів, зменшення трудомісткості рутинних операцій, адаптацією до змін у регулюючому середовищі (податкове законодавство, вимоги до звітності тощо). [3]

Ефективність оптимізації системи управління фінансами визначається за такими критеріями:

1. Підвищення оборотності фінансових ресурсів, прискорення грошових потоків.
2. Зниження рівня фінансових витрат та економія ресурсів.
3. Покращення показників фінансового стану організації (ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість).

4. Зростання фінансових результатів діяльності (збільшення прибутку, рентабельності).
5. Зміцнення конкурентних позицій та інвестиційної привабливості організації.
6. Підвищення оперативності та обґрунтованості фінансових рішень.
7. Мінімізація фінансових ризиків та їх наслідків.
8. Забезпечення відповідності системи фінансового менеджменту міжнародним стандартам і кращим практикам.

Представимо це графічно (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Основні етапи оптимізації управління фінансами для бізнес-структур

Джерело : складено автором

Оптимізація системи управління фінансами для бізнес-структур розпочинається з комплексного аналізу поточного фінансового стану компанії, що включає оцінку ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, прибутковості та ефективності використання фінансових ресурсів. На цьому етапі виявляються резерви підвищення ефективності, діагностуються проблеми у сферах фінансового планування, бюджетування, обліку, контролю, управління грошовими потоками. Далі формуються стратегічні та операційні цілі оптимізації, такі як підвищення прибутковості, зниження витрат, поліпшення ліквідності, розробляються ключові показники ефективності (KPI) з встановленням їх цільових значень для оцінки результатів оптимізації.

На основі сформованих цілей розробляється загальна стратегія оптимізації системи управління фінансами, визначаються пріоритетні напрямки, формується план конкретних заходів, термінів виконання та необхідних ресурсів. Ключовими напрямками оптимізації є вдосконалення процесів фінансового планування та бюджетування, зокрема, впровадження системи безперервного фінансового планування, інтегрованої з обліковими системами, розробка фінансових моделей для прогнозування та сценарного аналізу. [9, 11, 18]

Важливим етапом є удосконалення управління грошовими потоками та робочим капіталом, що передбачає оптимізацію політики управління оборотними активами, впровадження системи казначейства, розробку моделей прогнозування грошових потоків, автоматизацію процесів управління ліквідністю та залишками грошових коштів. Окрема увага приділяється оптимізації структури капіталу та джерел фінансування шляхом аналізу їх ефективності, диверсифікації джерел, оптимізації вартості залучення капіталу та управління фінансовими ризиками.

Суттєвим резервом підвищення ефективності є впровадження систем автоматизації фінансових процесів, серед яких інтеграція фінансових модулів ERP-систем, автоматизація бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, використання хмарних фінансових сервісів, цифровізація фінансової

звітності та електронного документообігу. Важливим аспектом є оптимізація системи фінансового контролю та управління ризиками через перегляд системи внутрішнього фінансового контролю, впровадження ризик-орієнтованого підходу, розробку процесів виявлення, оцінки, моніторингу ризиків та формування стратегії ризик-менеджменту.

Невід'ємною складовою є постійний моніторинг показників ефективності оптимізованої системи управління фінансами, коригування цілей, стратегії та заходів за потреби, аналіз ефективності впроваджених рішень, вивчення кращих практик та нових інструментів фінансового менеджменту, а також безперервне навчання та розвиток фінансової команди. Комплексна реалізація всіх цих етапів дозволить суттєво підвищити ефективність системи управління фінансами в бізнес-структурах. [21, 33]

Таким чином, оптимізація системи управління фінансами є запорукою фінансової рівноваги та успішного довгострокового розвитку бізнесу.

Запропонуємо наступні заходи, які можна включити до процесу оптимізації системи управління фінансами для АТ «Укртелеком»:

1. Впровадження ефективної системи бюджетування та фінансового планування на підприємстві, яка дозволить чітко визначати та контролювати фінансові цілі, планувати грошові потоки та розподіляти ресурси найбільш оптимальним чином, як це спостерігалось у 2022 році, коли компанія зазнала чистого збитку майже 3 млрд. грн. При вдалому плануванні такі різкі погіршення можна буде передбачити та вживати випереджувальних заходів.

2. Удосконалення системи фінансового обліку та звітності для забезпечення своєчасного отримання достовірної та деталізованої інформації про фінансовий стан компанії для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Наприклад, підвищити контроль над рівнем дебіторської заборгованості, яка у 2023 зросла на 13%.

3. Розробка та дотримання ефективної політики управління оборотними активами та запасами, оптимізація виробничих та логістичних

процесів для мінімізації непродуктивних витрат. Лише за 2023 рік оборотні активи знизились на 17,5%, а отже потенціал їх оптимізації наявний.

4. Впровадження системи жорсткого контролю витрат та механізмів їх скорочення без шкоди для операційної діяльності. Використання інструментів бережливого виробництва (Lean Manufacturing). АТ «Укртелеком» вдалося знизити собівартість реалізованої продукції на 6,2% у 2023 році, але цей процес можна продовжити, особливо в частині адміністративних та інших невиробничих витрат.

5. Удосконалення структури капіталу підприємства, оптимізація співвідношення власних та залучених коштів для забезпечення фінансової стійкості та мінімізації вартості капіталу. Значення показників фінансової стійкості та автономії на рівні 0,9-0,91 у 2022-2023 роках є високими. Можливо розглянути варіанти збільшення частки позикових коштів для фінансування розвитку виробництва.

6. Диверсифікація джерел фінансування, пошук альтернативних та більш вигідних варіантів кредитування, використання різноманітних фінансових інструментів. Показник фінансової залежності у 2023 становив 0,41, що є непоганим значенням. Але пошук більш вигідних джерел боргового фінансування дозволить знизити витрати на його обслуговування.

7. Впровадження ефективної системи управління ризиками для виявлення, оцінки та мінімізації фінансових ризиків діяльності компанії. Коливання чистого прибутку від 1,6 млрд грн прибутку у 2021 до майже 3 млрд збитків у 2022 році вказує на необхідність кращого управління ризиками. Це б дозволило згладити такі різкі коливання.

8. Удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників задля підвищення продуктивності та ефективності використання фінансових ресурсів. Належна мотивація завжди сприяє підвищенню продуктивності праці.

9. Використання сучасних інформаційних технологій та програмних рішень для автоматизації фінансових процесів та підвищення оперативності

фінансового менеджменту. Впровадження спеціалізованих програм для автоматизації обліку, аналізу, бюджетування дозволить підвищити оперативність фінансових процесів.

10. Проведення регулярного фінансового аналізу та контролю для своєчасного виявлення проблемних зон та розробки заходів з оптимізації фінансових потоків. Даний захід допоможе виявляти проблемні зони на ранніх етапах та розробляти заходи реагування. Його реалізація суттєво підвищить ефективність фінансового управління в цілому.

Згідно проведених розрахунків основних показників у другому розділі роботи розрахуємо ефективність запропонованих заходів та потенційну економію від їх впровадження. Розрахунок потенційного ефекту від реалізації заходів з оптимізації (прогноз) АТ «Укртелеком» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Потенційний ефект від реалізації заходів з оптимізації (прогноз)

АТ «Укртелеком»

Заходи	Розрахунок	Потенційний ефект, тис. грн.
1. Оптимізація оборотних активів	429000 x 0,2 (зменшення на 429000 тис. грн. економія 20% від цієї суми)	85 800
2. Скорочення витрат	3827299 x 0,05 (скорочення собівартості на 5%)	191 365
3. Зниження дебіторської заборгованості	1261180 x 0,1 (скорочення на 10%)	126 118
4. Оптимізація структури капіталу	1000000 x 0,2 - 1 000 000 x 0,12 (залучення 1 млрд. грн. під 12%, інвестиції з рентабельністю 20%)	80 000
5. Зниження фінансових ризиків	Уникнення можливих значних збитків (опіочно)	До 3 000 000
Сумарний потенційний ефект	—	483 283 + зниження ризиків

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, сумарний потенційний ефект від реалізації зазначених заходів може скласти близько 483 млн. грн. чистої економії або

додаткового прибутку на рік. Крім того, компанія зможе значно знизити ризики виникнення збитків, які у 2022 році сягнули майже 3 млрд грн.

Оборотні активи у 2023 році зменшилися на 17,5% порівняно з 2022 роком. Приблизно оцінивши вартість утримання 1 грн. оборотних активів (відсотки на кредити, витрати на зберігання тощо) як 0,2 грн. на рік, економія від вивільнення 429 млн. грн. оборотних активів становитиме:

$$429000 \times 0,2 = 85800 \text{ тис. грн.}$$

Собівартість реалізованої продукції у 2023 скоротилась на 6,2%. Якщо екстраполювати цю тенденцію, то економія від додаткового скорочення витрат на 5% становитиме: $3827299 \times 0,05 = 191365$ тис. грн.

Збільшення оборотності дебіторської заборгованості на 10% може принести економію: $1261180 \times 0,1 = 126118$ тис. грн.

Залучення додаткових позикових коштів під 12% річних на суму 1 млрд. грн. та інвестування їх у виробництво з рентабельністю 20% може дати додатковий прибуток: $1000000 \times 0,2 - 1000000 \times 0,12 = 80000$ тис. грн.

Покращене управління ризиками дозволить уникнути значних коливань прибутку, як це було у 2022 році зі збитками майже 3 млрд. грн. Навіть часткова мінімізація подібних ризиків матиме суттєвий позитивний ефект.

Таким чином, реалізація комплексу запропонованих заходів здатна забезпечити сумарну економію/додатковий прибуток на рівні 400-500 млн. грн. на рік залежно від масштабів змін. А покращене управління ризиками допоможе уникнути можливих значних збитків.

На основі розрахунків, представлених в Таблиці 3.1, де оцінено потенційний сумарний ефект у вигляді економії/додаткового прибутку в розмірі 483283 тис. грн, можна спрогнозувати вплив реалізації запропонованих заходів на основні фінансові показники діяльності АТ «Укртелеком». Результати такого прогнозу відобразимо у наступній таблиці 3.2. Як видно з Таблиці 3.2., за рахунок додаткового прибутку АТ «Укртелеком» вийде з зони збитковості, а всі показники рентабельності – активів, власного капіталу, діяльності та продукції – суттєво зростуть. Також покращиться ліквідність та

фінансова стійкість компанії. Прогнозовані показники після оптимізації АТ «Укртелеком» наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозовані показники після оптимізації АТ «Укртелеком»

Показник	2023 (факт)	Прогноз після оптимізації	Абсолютна зміна
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-296 801	186 482	+483 283
Рентабельність активів	-0,02	0,014	+0,034
Рентабельність власного капіталу	-0,03	0,02	+0,05
Рентабельність діяльності	-0,07	0,045	+0,115
Рентабельність продукції	0,14	0,19	+0,05
Поточна ліквідність	1,11	1,22	+0,11
Коефіцієнт автономії	0,71	0,73	+0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,91	0,91	0
Коефіцієнт оборотності активів	0,34	0,34	0

Джерело: складено автором

Фінансові результати АТ «Укртелеком» у 2022-2023 роках були незадовільними – чистий збиток у 2022 році склав майже 3 млрд грн, а рентабельність активів, капіталу та діяльності була від’ємною. Проведені розрахунки показують, що комплексна реалізація запропонованих заходів з оптимізації фінансового управління здатна забезпечити сумарну економію/додатковий прибуток на рівні близько 483 млн грн на рік.

Прогнозується вихід з збиткової діяльності, підвищення рентабельності активів до 1,4%, рентабельності капіталу до 2%, рентабельності діяльності до 4,5%, рентабельності продукції до 19%. Також очікується зростання поточної ліквідності до 1,22, коефіцієнта автономії до 0,73, тобто покращення ліквідності та фінансової стійкості. Крім фінансових показників, важливим ефектом стане зниження ризиків значних коливань прибутку та збитків як у 2022 році.

Загалом запропоновані заходи охоплюють ключові аспекти фінансового управління та мають на меті комплексну оптимізацію – від процесів бюджетування і планування до скорочення витрат і управління ризиками. Їх впровадження для АТ «Укртелеком» здатне суттєво покращити фінансовий стан, ефективність використання ресурсів та результативність діяльності компанії.

Реалізація заходів потребуватиме відповідних зусиль і витрат, але принесе значні вигоди у вигляді підвищення прибутковості, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Тож, підсумовуючи, процес оптимізації системи управління фінансами в бізнес-структурах є комплексним і безперервним.

Він вимагає ретельного аналізу поточного стану, чіткого визначення цілей та ключових показників ефективності, розробки стратегії та плану заходів задля підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Для успішної оптимізації важливо вдосконалити процеси фінансового планування, бюджетування, управління грошовими потоками, оптимізувати структуру капіталу та джерела фінансування.

Водночас необхідно забезпечити належний рівень автоматизації та цифровізації фінансових процесів, побудувати дієву систему фінансового контролю та управління ризиками.

Нарешті, безперервний моніторинг, аналіз ефективності та готовність до змін є запорукою сталого вдосконалення системи управління фінансами організації.

Одним із ключових чинників успішної оптимізації є впровадження сучасних інструментів управління фінансами. Їх використання дозволяє суттєво підвищити ефективність фінансових процесів, прискорити прийняття рішень та забезпечити відповідність кращим практикам галузі. Розглянемо детальніше основні інструменти, що можуть бути задіяні в організаціях для вдосконалення управління фінансами.

3.2. Впровадження сучасних інструментів управління фінансами в організації

Впровадження сучасних інструментів є критично важливим для ефективного управління фінансами в сучасних організаціях. Швидкі зміни ринкового середовища, зростання конкуренції, цифрова трансформація бізнесу вимагають від компаній застосовувати найновіші технології та рішення для оптимізації фінансових процесів, підвищення їх оперативності, якості та прозорості. Сучасні інструменти управління фінансами наведені на рис. 3.2.

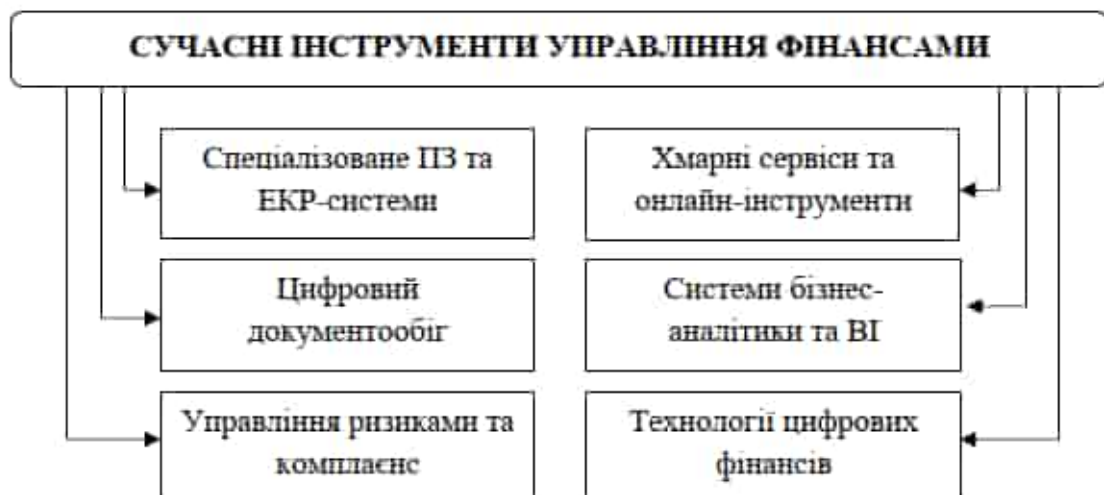


Рис. 3.2. Сучасні інструменти управління фінансами

Джерело : складено автором

До основних сучасних інструментів управління фінансами належать спеціалізоване програмне забезпечення та ERP-системи, які забезпечують автоматизацію фінансових процесів, бухгалтерського та податкового обліку, інтеграцію фінансових модулів з іншими бізнес-процесами, прискорення фінансового планування, бюджетування, формування звітності, а також підвищують точність фінансових розрахунків та прогнозів. [35]

Значну роль відіграють хмарні сервіси та онлайн-інструменти, які надають доступ до фінансових даних з будь-якого пристрою та місця, оптимізують витрати на впровадження та підтримку фінансових систем, дозволяють використовувати сучасні технології оброблення даних (Big Data, машинне навчання), а також спрощують оновлення та масштабування фінансових рішень. Системи бізнес-аналітики (BI) та візуалізації даних забезпечують комплексний аналіз фінансових показників, виявлення прихованих трендів, наочну візуалізацію фінансових даних за допомогою панелей та дашбордів, покращують якість фінансового моніторингу та прогнозування, підтримуючи прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Впровадження цифрового документообігу та електронного цифрового підпису прискорює документообіг та фінансові операції, підвищує рівень контролю та прозорості фінансових процесів, зменшує паперове навантаження та витрати на друк, забезпечуючи належне зберігання фінансових документів. Ефективне управління фінансами неможливе без систем управління ризиками та комплаєнс, які дозволяють ідентифікувати, оцінювати та відстежувати фінансові ризики, автоматизувати процеси управління ризиками, забезпечувати відповідність вимогам регуляторів та законодавству, мінімізуючи ймовірність фінансових втрат та санкцій. Нарешті, технології цифрових фінансів, такі як блокчейн, криптовалюти, смарт-контракти, сприяють безпечним та прозорим фінансовим транзакціям в децентралізованих системах, скороченню витрат на фінансові операції та посередників, підвищенню швидкості та зручності розрахунків, відкриваючи нові можливості залучення капіталу.

Впровадження зазначених інструментів дозволяє організаціям підвищити керованість фінансових процесів, прискорити фінансові операції, поліпшити аналітичні можливості, знизити ризики та витрати, а також забезпечити відповідність кращим практикам галузі, що є запорукою ефективного управління фінансами в сучасних умовах. [19]

Запропонуємо наступні ключові заходи щодо впровадження сучасних інструментів управління фінансами в організації:

1. Автоматизація фінансових процесів шляхом впровадження спеціалізованих програмних продуктів, таких як системи фінансового планування (FPP), бюджетування (BPM), управлінського обліку та фінансового аналізу.

2. Використання хмарних технологій та онлайн-сервісів для ведення бухгалтерського та податкового обліку, формування фінансової звітності та її збереження задля оптимізації витрат та підвищення мобільності фінансових служб.

3. Впровадження електронного документообігу та систем електронного цифрового підпису для прискорення фінансових операцій, зменшення паперового навантаження та забезпечення належного рівня контролю.

4. Використання інструментів бізнес-аналітики (BI-рішень) та візуалізації даних для комплексного аналізу фінансових показників, виявлення трендів та прогнозування фінансових результатів.

5. Імплементация систем управління ризиками для ідентифікації, оцінки та моніторингу фінансових ризиків, моделювання сценаріїв і розробки заходів із запобігання та мінімізації ризиків.

6. Впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) для інтеграції та автоматизації всіх бізнес-процесів, включаючи фінансове планування, облік, управління ланцюгами поставок та персоналом.

7. Використання інструментів казначейського управління (Treasury Management System) для оптимізації грошових потоків, бюджетування, управління ліквідністю та мінімізації фінансових ризиків.

8. Застосування технологій цифрових фінансів, таких як блокчейн, криптовалюти, смарт-контракти для здійснення безпечних фінансових транзакцій та забезпечення прозорості операцій.

9. Залучення фінансових консультантів, аналітиків та експертів у галузі новітніх фінансових інструментів для навчання персоналу та забезпечення успішного впровадження сучасних систем управління фінансами.

10. Проведення регулярного бенчмаркінгу та вивчення кращих практик управління фінансами в організаціях для постійного вдосконалення власних процесів.

Виходячи з наданих пропозицій, ще порадимо поглибити аналіз викликів та драйверів, що змушують організації впроваджувати сучасні інструменти управління фінансами. Необхідно акцентувати увагу на чинниках, таких як глобалізація, зростання конкуренції, цифрова трансформація, регуляторні вимоги тощо. Слід підкреслити важливість підвищення гнучкості, прозорості та ефективності фінансових процесів для організацій.

Крім того, доцільно розглянути переваги та вигоди від впровадження сучасних фінансових інструментів. Серед них - покращення якості фінансового планування та прогнозування, оптимізація управління грошовими потоками та ліквідністю, підвищення швидкості фінансового звітування, поліпшення контролю та скорочення фінансових ризиків, а також економія витрат завдяки автоматизації та оптимізації процесів.

Однак, важливо також визначити можливі виклики та ризики, з якими можуть зіткнутися організації при впровадженні нових фінансових інструментів. Це може включати необхідність значних інвестицій у технології та навчання персоналу, організаційні зміни та опір змінам з боку співробітників, складність інтеграції нових систем з існуючими бізнес-процесами, а також питання забезпечення безпеки даних та відповідності нормативним вимогам.

Нарешті, доречно надати рекомендації щодо успішного впровадження фінансових інструментів в організаціях. Серед них - створення дорожньої карти та плану впровадження, залучення ключових зацікавлених сторін та експертів, безперервне навчання та розвиток навичок фінансових фахівців,

розробка метрик та показників для оцінки ефективності впровадження, а також постійний моніторинг та вдосконалення фінансових процесів. Такі доповнення допоможуть надати більш повне та збалансоване уявлення про впровадження сучасних інструментів управління фінансами.

Підсумовуючи, впровадження сучасних інструментів управління фінансами є невід'ємною складовою забезпечення ефективної діяльності організацій в умовах мінливого ринкового середовища, посиленої конкуренції та цифрової трансформації бізнесу. Застосування новітніх технологій, таких як спеціалізоване програмне забезпечення, ERP-системи, хмарні сервіси, системи бізнес-аналітики, електронний документообіг та інструменти цифрових фінансів, дозволяє оптимізувати фінансові процеси, підвищити їх оперативність, якість і прозорість. Водночас, впровадження сучасних фінансових інструментів потребує ретельного планування, залучення експертів, навчання персоналу та врахування потенційних ризиків і викликів. Однак, вигоди від модернізації фінансового управління, такі як покращення фінансового планування, прогнозування, контролю та скорочення ризиків, значно перевищують зусилля, необхідні для успішної імплементації, забезпечуючи організаціям конкурентні переваги та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3.

1. Процес оптимізації системи управління фінансами в організаціях є комплексним і безперервним. Він вимагає ретельного аналізу поточного стану фінансів компанії, чіткого визначення цілей фінансового менеджменту та ключових показників ефективності. Були запропоновані заходи задля підвищення ефективності використання фінансових ресурсів організації. Також кожній бізнес-структурі бажано для успішної оптимізації системи управління фінансами важливо вдосконалити процеси фінансового планування, бюджетування, управління грошовими потоками, а також оптимізувати структуру капіталу та джерела фінансування діяльності.

Водночас необхідно забезпечити належний рівень автоматизації та цифровізації фінансових процесів, побудувати дієву систему фінансового контролінгу, управління ризиками та звітності.

2. Впровадження сучасних інструментів управління фінансами є невід'ємною складовою забезпечення ефективної діяльності організацій в умовах мінливого ринкового середовища, посиленої конкуренції та цифрової трансформації бізнесу. Застосування новітніх технологій, таких як спеціалізоване програмне забезпечення, ERP-системи, хмарні сервіси, системи бізнес-аналітики, електронний документообіг та інструменти цифрових фінансів, дозволяє суттєво оптимізувати фінансові процеси, підвищити їх оперативність, якість і прозорість.

3. Успішна імплементація сучасних фінансових інструментів потребує ретельного планування, залучення експертів, належного навчання персоналу та врахування потенційних ризиків і викликів цифрової трансформації. Проте, беззаперечні вигоди від модернізації системи фінансового управління, такі як покращення процесів фінансового планування, прогнозування, контролю та суттєве скорочення фінансових ризиків, значно перевищують зусилля, необхідні для успішного впровадження інновацій. Це забезпечує організаціям вагомі конкурентні переваги та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведене комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління фінансами організацій дозволило сформулювати такі узагальнюючі висновки:

1. Управління фінансами є критично важливою складовою загального менеджменту, що забезпечує формування, розподіл і ефективне використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних і операційних цілей організації. Належна реалізація функцій планування, оперативного управління та контролю фінансів створює підґрунтя для побудови ефективної системи управління фінансами.

2. Система управління фінансами в АТ «Укртелеком» потребує комплексної оптимізації та розвитку для підвищення рентабельності та зміцнення фінансової стійкості компанії в умовах складної ринкової кон'юнктури. Зокрема, необхідна оптимізація організаційної структури, вдосконалення процесів планування, бюджетування, контролінгу та управління ризиками.

3. Пріоритетним напрямом удосконалення системи управління фінансами є її цифрова трансформація шляхом впровадження інтегрованих ERP-систем, інструментів бізнес-аналітики, хмарних сервісів та новітніх фінансових технологій, що забезпечує підвищення оперативності, прозорості та аналітичних можливостей процесів фінансового менеджменту.

4. Розвиток системи управління фінансами є комплексним і безперервним процесом оптимізації фінансових потоків, підвищення ефективності залучення та використання капіталу з одночасним урахуванням факторів ризику та цифровізації. Лише послідовна реалізація заходів з удосконалення фінансового менеджменту забезпечить організації конкурентні переваги та стійкий розвиток.

5. Для АТ «Укртелеком» критично важливо звернути увагу на оптимізацію витрат та підвищення операційної ефективності. Як провідний

телекомунікаційний оператор, компанія має величезну інфраструктуру та значні постійні витрати. Впровадження сучасних систем управління витратами, контролю бюджетів та оптимізації бізнес-процесів дозволить значно підвищити рентабельність.

6. Ключовими заходами з оптимізації системи управління фінансами для АТ «Укртелеком» є оптимізація оборотних активів, скорочення витрат, зниження дебіторської заборгованості, оптимізація структури капіталу, управління ризиками. Реалізація цих заходів здатна забезпечити сумарний ефект у вигляді економії/додаткового прибутку близько 483 283 тис. грн на рік.

7. Для АТ «Укртелеком» реалізація запропонованих заходів дозволить вийти з зони збитковості (чистий збиток у 2023 році становив 296 801 тис. грн), підвищити рентабельність бізнесу, рентабельність активів зросте до 1,4%, рентабельність власного капіталу - до 2%, рентабельність діяльності - до 4,5%, рентабельність продукції – до 19%. Також очікується зміцнення ліквідності (поточна ліквідність збільшиться до 1,22) та фінансової стійкості (коефіцієнт автономії зросте до 0,73), а також зниження ризиків значних коливань фінансових результатів.

7. Розвиток цифрових каналів продажів та обслуговування клієнтів є ключовим напрямком для АТ «Укртелеком». Використання хмарних сервісів, чат-ботів, електронних кабінетів може істотно знизити операційні витрати та підвищити задоволеність клієнтів.

9. Розвиток системи управління фінансами має ґрунтуватись на реінжинірингу бізнес-процесів та широкому впровадженні цифрових технологій. Лише за умови тісної інтеграції фінансових, операційних та ІТ-систем можна досягти максимальної ефективності фінансового менеджменту.

Отже, результати дослідження мають вагоме як теоретичне, так і прикладне значення для розбудови ефективних систем управління фінансами підприємств в епоху цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.
2. Бедринець М.Д., Довгань Л.П. Фінанси підприємств. Кнїв, 2018. 292 с.
3. Бланк І.О., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств: підручник. Кнїв: КНТЕУ, 2018. 791 с
4. Батракова Т.І. Напрями підвищення ефективності використання оборотних засобів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету Серія Економічні науки*. 2015. № 15(5). С. 54-60.
5. Бондаренко О.С. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*, 2018. №6. С. 21-24.
6. Бровко Л.І., Мозговий М.О. Економічна сутність, склад і структура фінансових ресурсів. Наукові та прикладні аспекти удосконалення обліково-фінансового забезпечення підприємств в умовах нестійкої економіки (з нагоди 100-річчя з часу заснування Дніпровського державного аграрно-економічного університету): колективна монографія / за заг. ред. І.П. Приходька, О.М. Губарик. Дніпро: Пороги, 2021. С.154-163.
7. Долінський Л.Б. Фінансовий ризик-менеджмент : навч.-метод. посібн. Кнїв : ТОВ «КАЛЕНДАР ТМ», 2022, 132 с.
8. Гвоздей Н.І. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. № 1. С. 216-221.
9. Герасимчук О.В. Шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Економічний простір*. 2018. № 153. С. 40-45.
10. Глушко А.Д. Науково-методичні підходи до аналізу фінансових ресурсів підприємств. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №23. С. 470-474.

11. Грищенко Т.В. Теоретичні та практичні аспекти управління фінансовим станом підприємства в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2018. № 9. С. 465-469. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/>
12. Жмурко Ю.В. Облікове управління грошовими потоками. *Молодий вчений*. 2020. № 1(2). С. 883-887.
13. Іллічова Н.Ю. Теоретичні аспекти аналізу та управління грошовими потоками на підприємстві. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Вип. 21-22, Ч. 2. С. 190–195.
14. Іванова В.В. Планування і контроль на підприємстві : навч. посібник для вчз. Суми : Унів. книга, 2019. 444 с.
15. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.І. Лпсак, Л.О. Андрєєва, Л.О. Болтянська . Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
16. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 р. № 996-XIV-ВР, URL : <https://zakon.rada.gov.ua/>
17. Залуцький І.Р. Планування і діагностика діяльності підприємств : навч. посібник. Львів. регіональний ін-т держ. упр. нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Львів : Новий Світ-2000, 2019. 320 с.
18. Кібік О., Слободянюк О., Примаченко І., Кузнецова Л. Фінансове забезпечення проєкту : навч.-метод. посібн. [Електронне видання. Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2023. 118 с.
19. Курков М.С. Модель системи управління фінансами підприємств засобами штучного інтелекту. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 52-2. 2020 С. 147-153.
20. Кірсанова А.М. Фінансові ресурси підприємства та ефективність їх використання. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2015. №(1). С.116-122.
21. Лаврів Л.А. Планування діяльності організації : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2019. 320 с.
22. Маліков В.В. Практичні рекомендації щодо управління грошовими потоками підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 370-374.

23. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 (МСБО 7) «Звіт про рух грошових коштів» в редакції від 01.01.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
24. Мазур В.А. Методика аналізу фінансового стану підприємства відповідно до вимог внутрішніх і зовнішніх користувачів. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 3. С. 7-20.
25. Непочатенко О.О., Пташник С.А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
26. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1. Загальні вимоги до фінансової звітності : Затверджено Наказом Міністерства Фінансів України від 07.02.2014 р. № 73. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
27. Налукова Н., Кулина Г. Оцінка ефективності управління грошовими потоками підприємства. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Випуск 1. С. 49-58. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/>
28. Петренко В.С., Карнаушенко А.С., Танклевська М.С. Кредитування як основне джерело фінансування підприємництва. *Економіка та держава*. 2021. №12. С. 41-47.
29. Пожарова О.В., Пожаров Ю.В., Корнілова О.В. Особливості процесу управління на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. Вип. 2 (62), 2021. С. 25-37.
30. Свистун Л.А. Бюджетування грошових коштів підприємства в умовах розгортання кризових явищ в економіці. *Економіка і регіон*. 2022. №3(86). С.59-64.
31. Семенова К.Д. Аналіз тенденцій і прогнозування фінансових показників діяльності підприємств України. *Держава та регіони*, 2019. №5(110). С. 238-242.
32. Стефанишин О.Б., Магас Н.В. Дослідження суті, руху та ефективності грошового потоку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32/2021. URL: <https://www.researchgate.net/>

33. Слободянюк О.В., Калмшкова Н.Ю. Фінансова складова економічної безпеки розвитку суб'єктів господарювання. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 13(27) 2023. С. 574-584.

34. Тешева Л.В., Хохлов М.П., Петрова І.М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 314-320.

35. Товмасян В.Р. Методичний підхід до оцінювання динаміки економічних результатів фінансової політики підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*, 2020. №23. С. 23-29.

36. Ткачук Г.О., Рибалко С.В., Скляр Л.Б. Методичний підхід до оцінки стану фінансової системи підприємства в умовах забезпечення його економічної безпеки. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. 5, № 1. С. 288-296.

37. Тютюнник Ю. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.

38. Фурман І.В. Процес управління фінансовою стійкістю підприємства та шляхи його вдосконалення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 1. С. 31-36.

39. Хаймінова Ю. В., Слободянюк О. В., Кібік О. М., Скрипник М. О. Бухгалтерський облік : навч.-мет. посібник. Одеса. 2020. 132 с.

40. Ярошевська О.В. Джерела залучення фінансових ресурсів на промислових підприємствах. *Економіка та держава*, 2020. №10. С. 30-33.

41. АТ «УКРТЕЛЕКОМ». Витяг з ЄДР. URL: <https://opendatabot.ua/c/21560766>

42. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО УКРТЕЛЕКОМ 21560766. URL: <https://youcontrol.com.ua/>

43. АТ «УКРТЕЛЕКОМ». URL: <https://ukrtelecom.ua/>

44. «Укртелеком» з 1 березня підвищив плату за послуги на 30-50 грн. URL: <https://interfax.com.ua/>

45. Красіков М.У 2023 році Укртелеком сплатив 1,35 млрд. грн. податків. URL: <https://speka.media/>
46. Скільки через війну втратив Укртелеком. CEO Юрій Курмаз про збитки, провайдерів-колаборантів, плани модернізації. URL: <https://speka.media/>
47. Укртелеком у воєнному 2022 році: забезпечення роботи мережі на рівні 87% та системна допомога армії. URL: <https://ukrtelecom.ua/>
48. «Укртелеком» збільшить обсяг інвестицій щонайменше на 70% у 2024 р. – гендиректор. URL: <https://ukrtelecom.ua/>
49. За два роки війни «Укртелеком» побудував 11 тис. км оптичних ліній. URL: <https://glavcom.ua/>
50. Укртелеком зменшив загальний дохід на 10%, до 5 млрд грн у 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/>