КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

КОРПОРАТИВНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КИЇВСТАР»

Студентки 2-го курсу магістратури денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу
Осінцової Марти Андріївни

Науковий керівник
к. е. н., доцент Мартинюк Людмила Анатоліївна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студентка _____

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства від «9» травня 2025 р., протокол № 12.

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна _____

Київ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП 3

І РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА 6

1.1 Теоретичні засади корпоративної реструктуризації: сутність, необхідність та концептуальні підходи 6

1.2 Типологія стратегій корпоративної реструктуризації 13

1.3 Підходи до оцінки ефективності корпоративної реструктуризації підприємств 18

ІІ РОЗДІЛ. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР» ТА АНАЛІЗ ГАЛУЗІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ 25

2.1. Аналіз ринку телекомунікацій України: тенденції та перспективи 25

2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Київстар»: структура власності, фінансово-економічні показники 38

2.3. Основні бізнес-напрями та стратегічне бачення ПрАТ «Київстар» 48

ІІІ РОЗДІЛ. НАПРЯМИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО КОРПОРАТИВНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПРАТ «КИЇВСТАР» 58

3.1. Формування стратегічної моделі корпоративної реструктуризації ПрАТ «Київстар» 58

3.2. Економічна ефективність запропонованих заходів 64

ВИСНОВКИ 78

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 84

ДОДАТКИ 89

ВСТУП

В умовах стрімких трансформацій економічного середовища, посилення конкуренції, динамічного розвитку технологій та невизначеності ринків, особливо актуальною постає проблема підвищення ефективності функціонування підприємств, зокрема у телекомунікаційній галузі. Стара модель ведення бізнесу вже не відповідає сучасним викликам, а нові підходи до управління ще перебувають на етапі становлення. У такому контексті корпоративна реструктуризація виступає як інструмент адаптації компаній до нових умов та забезпечення їх довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Телекомунікаційна галузь є однією з найбільш динамічних і водночас вразливих до зовнішніх впливів сфер економіки. В Україні ця галузь протягом останніх років функціонує в умовах економічної нестабільності, повномасштабної війни, зміни споживчих пріоритетів, впровадження цифрових технологій та активної регуляторної політики. Це зумовлює потребу в оперативному перегляді підходів до управління телекомунікаційними компаніями та впровадженні інструментів реструктуризації, які сприятимуть збереженню позицій на ринку, оптимізації витрат, диверсифікації бізнесу та розвитку інноваційної складової.

Актуальність теми магістерської роботи обумовлена потребою у вдосконаленні процесів корпоративної реструктуризації як інструменту адаптації компанії до сучасних економічних викликів. Зокрема, дослідження ПрАТ «Київстар» як одного з лідерів ринку дозволяє виявити ефективні стратегії управлінських змін та сформулювати практичні рекомендації для інших підприємств галузі.

Метою магістерської роботи є дослідити процес корпоративної реструктуризації ПрАТ «Київстар» та розробити рекомендації щодо підвищення її ефективності в умовах сучасних економічних викликів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- визначити сутність корпоративної реструктуризації та її необхідність для підприємств;
- розглянути основні стратегії корпоративної реструктуризації;
- дослідити підходи до оцінки ефективності процесу реструктуризації;
- провести аналіз телекомунікаційної галузі України та визначити її ключові тенденції;
- здійснити діагностику діяльності ПрАТ «Київстар» та визначити стратегічне бачення підприємства;
- розробити стратегічну модель реструктуризації ПрАТ «Київстар»;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес корпоративної реструктуризації підприємства в телекомунікаційній галузі.

Предметом дослідження виступають підходи, стратегії та економічна ефективність корпоративної реструктуризації ПрАТ «Київстар».

У процесі дослідження застосовано комплекс методів наукового пізнання, зокрема:

- теоретичні методи: аналіз наукової літератури, узагальнення, формалізація – для визначення понятійного апарату та систематизації знань про корпоративну реструктуризацію;
- емпіричні методи: спостереження, порівняння, аналіз статистичних та фінансових даних – для оцінки діяльності ПрАТ «Київстар»;
- методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції – для побудови висновків щодо ефективності застосовуваних підходів;
- моделювання – для розробки стратегічної моделі реструктуризації підприємства;
- спеціальні економічні методи: SWOT-аналіз, фінансовий аналіз, коефіцієнтна оцінка, що дозволили глибше дослідити поточний стан компанії та можливості розвитку.

Практичне значення магістерської роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом ПрАТ

«Київстар» та інших компаній телекомунікаційної галузі з метою підвищення ефективності управління реструктуризаційними процесами.

Структура магістерської роботи охоплює вступ, три розділи, загальні висновки, список використаних джерел (43 найменування) та додатки (5). Зміст роботи викладено на 88 сторінках основного тексту і містить 17 таблиць та 7 рисунків. У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи корпоративної реструктуризації, у другому – здійснено аналіз телекомунікаційної галузі України та діагностику діяльності ПрАТ «Київстар», у третьому – представлено рекомендації щодо процесів реструктуризації підприємства.

І РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні засади корпоративної реструктуризації: сутність, необхідність та концептуальні підходи

Постійні виклики змушують підприємства шукати шляхи адаптації до змін. Одним із ключових інструментів підвищення ефективності підприємств є реструктуризація, зокрема корпоративна реструктуризація.

Для розуміння сутності корпоративної реструктуризації варто зрозуміти, що таке реструктуризації підприємства та її класифікацію.

Відповідно до Положення про реструктуризацію підприємств, реструктуризація - це здійснення комплексу організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зростання обсягів випуску конкурентоспроможної продукції та підвищення ефективності виробництва [23].

Реструктуризація підприємств розглядається як сукупність заходів, спрямованих на їх адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Вона необхідна як для подолання кризових ситуацій, так і для реалізації нової стратегії, незалежно від того, чи зумовлена вона загальноекономічними тенденціями, змінами ринкової кон’юнктури чи внутрішніми чинниками підприємства.

Цей процес передбачає коригування структури використовуваних ресурсів відповідно до нових економічних умов і цін, а також трансформацію параметрів виробництва відповідно до актуальних вимог ринку. Реструктуризація зазвичай включає організаційні зміни, які нерідко ведуть до поділу підприємства на менші господарські одиниці. Вона також охоплює переосмислення цілей підприємства, організаційну перебудову, перерозподіл активів, перегляд ринкових пріоритетів і оптимізацію ресурсів[12, с. 65].

Підприємства можуть розпочинати процес реструктуризації з різних причин, а саме максимізація синергетичного ефекту, економія за рахунок масштабу, оптимізація управління бізнес-напрямками та підвищення ефективності ланцюга постачання, використання переваг розвитку веб-технологій. Крім того, реструктуризація може знадобитися підприємствам, щоб зберегти прибутковість або скоротити збитки, наприклад у разі надлишку виробничих потужностей або ж економічного спаду [39, с. 358].

Реструктуризація підприємства має дві основні цілі:

- в короткостроковому періоді забезпечити виживання підприємства;
- в довгостроковому періоді відновити конкурентоспроможність підприємства.

Відповідно до цих цілей виокремлюють дві взаємопов'язані форми реструктуризації: оперативну та стратегічну.

Оперативна реструктуризація має на меті забезпечення ліквідності та суттєве покращення результатів підприємства. В кінцевому результаті оперативна реструктуризація має привести до виведення підприємства з кризового стану за забезпечити певний рівень його прибутковості, спроможність генерувати грошові потоки за умов відсутності суттєвих інвестицій. Комплекс заходів оперативної реструктуризації містить у собі, в першу чергу, дії зі зниження всіх видів витрат і швидкого збільшення збуту та обігу [12, с. 71-76].

Оперативна реструктуризація здійснюється у короткостроковому періоді (3—4 місяці), коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги і розв'язує питання підвищення своєї ліквідності, в першу чергу, за рахунок внутрішніх резервів.

Стратегічна реструктуризація здійснюється з метою створення адекватних умов всередині підприємства для досягнення ним своїх стратегічних цілей. Особливістю стратегічної реструктуризації є те, що вона здійснюється в значно триваліші строки ніж оперативна, базується на

попередньо розроблених корпоративній та функціональних стратегіях та потребує значних капіталовкладень [12 с. 71-76].

Стратегічна реструктуризація забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. При здійсненні стратегічної реструктуризації все починається з визначення місії компанії, що дає змогу обґрунтувати її існування, напрям розвитку, сферу та специфіку діяльності.

Стратегічна реструктуризація може включати диверсифікацію виробництва та освоєння нових ринків збуту, технічне переозброєння та впровадження сучасних технологій, сертифікацію виробництва і продукції, оптимізацію організаційної структури підприємства, а також підвищення кваліфікації персоналу.

Залежно від мети змін розрізняють такі види реструктуризації:

- санаційна (відновлювальна) – застосовується, коли підприємство перебуває у кризовому або передкризовому стані та спрямована на його вихід із цієї ситуації;
- адаптаційна (прогресивна) – використовується за відсутності кризи, але при появі негативних тенденцій, щоб усунути їх та пристосувати підприємство до нових ринкових умов;
- випереджувальна – проводиться на підприємствах, які прогнозують можливі зміни у зовнішньому середовищі та прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції [8, 12 с. 71-76].

Залежно від об’єкта змін реструктуризацію поділяють на такі види:

- реструктуризація виробництва передбачає внесення змін у організаційну та виробничо-господарську діяльність підприємства з метою підвищення його прибутковості та конкурентоспроможності;
- реструктуризація активів охоплює заходи, спрямовані на зміну структури та складу активів підприємства, що відображається у балансі;
- фінансова реструктуризація стосується коригування структури та обсягу власного й позичкового капіталу, а також змін у сфері інвестиційної діяльності;

- **корпоративна реструктуризація** передбачає реорганізацію підприємства, що може включати зміну власника статутного капіталу, створення нових юридичних осіб або зміну організаційно-правової форми діяльності [8].

Корпоративну реструктуризацію варто розглядати не лише як засіб подолання кризових ситуацій, а й як стратегічний інструмент управління, що сприяє довгостроковій життєздатності компанії. Вона може бути викликана різними факторами, зокрема втратою ринкової частки, зниженням прибутковості, необхідністю адаптації до змін у бізнес-середовищі або потребою в залученні інвестицій. У деяких випадках реструктуризація ініціюється акціонерами чи кредиторами, якщо існуючі бізнес-стратегії не забезпечують належного рівня прибутковості та розвитку.

Корпоративна реструктуризація є важливим інструментом корпоративного управління, що спрямований на забезпечення довгострокового розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та вартості бізнесу. Вона використовується для здійснення широкомасштабних змін, адаптації до змін у ринковому середовищі та оптимізації структури компанії. На відміну від звичайної реорганізації, яка може охоплювати підприємства різних форм власності та розмірів, корпоративна реструктуризація здебільшого застосовується у великих суб'єктах господарювання для досягнення стратегічних цілей [3, с.100 , 29, с.23].

Як інструмент корпоративного управління, корпоративна реструктуризація може реалізовуватися у формі реорганізації, що включає зміну організаційно-правової форми підприємства, трансформацію його бізнес-моделі чи управлінської структури. Вона може здійснюватися через злиття, поглинання, поділ або ліквідацію окремих підрозділів компанії. *(Детальніше про види корпоративної реструктуризації у розділі 1.2)* Основною метою цих процесів є усунення фінансових труднощів,

підвищення ефективності операційної діяльності та створення умов для подальшого сталого розвитку.

Мотивами проведення корпоративної реструктуризації можуть бути:

- збільшення частки ринку – розширення присутності компанії на ринку шляхом злиття чи поглинання, що забезпечує доступ до нових клієнтів і зміцнення конкурентної позиції. В Україні такі процеси регулюються Антимонопольним комітетом України (АМКУ) відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції»;
- зменшення рівня конкуренції – усунення конкурентного тиску завдяки консолідації ринкових позицій або об'єднанню з іншими учасниками ринку;
- оптимізація витрат – скорочення витрат шляхом усунення дублюючих функцій, зменшення адміністративних витрат, оптимізації чисельності персоналу та вдосконалення ланцюга поставок;
- оптимізація оподаткування – зниження податкового навантаження завдяки зміні юридичної структури, реєстрації в сприятливій податковій юрисдикції або створенню холдингових компаній;
- інтеграція нових технологій – впровадження сучасних технологічних рішень для автоматизації процесів, підвищення ефективності та зниження операційних витрат;
- диверсифікація бізнесу – розширення сфери діяльності, вихід на нові ринки та запровадження нових продуктів або послуг для зменшення ризиків, пов'язаних з нестабільністю окремих галузей;
- запобігання банкрутству – покращення фінансової стійкості компанії через реструктуризацію боргів, зміну бізнес-моделі та залучення нових інвесторів [30].

Планування корпоративної реструктуризації є важливим етапом стратегічного управління підприємством, оскільки воно дозволяє забезпечити ефективність процесу змін, мінімізувати ризики та досягти поставлених цілей. Реструктуризація передбачає комплексний підхід, що включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення

ключових завдань, вибір відповідних інструментів та контроль за їх впровадженням [9]. Планування процесу реструктуризації передбачає системний підхід, що ґрунтується на оцінці фінансового стану підприємства, його конкурентних позицій та довгострокових перспектив розвитку.

Блок-схема на рисунку 1 відображає послідовний процес корпоративної реструктуризації підприємства, починаючи від визначення стратегічних цілей і завершуючи оцінкою досягнення поставлених завдань.

На першому етапі здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Оцінка зовнішнього середовища дає змогу зрозуміти ринкові умови, конкурентну ситуацію та можливі загрози, тоді як аналіз внутрішнього середовища дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства.

Наступним кроком є ідентифікація потреби у реструктуризації. Якщо така необхідність підтверджується, відбувається формулювання цілей і конкретних завдань, які необхідно вирішити в межах процесу трансформації.

Після цього визначаються організаційні ресурси, які можуть бути залучені для здійснення змін. На основі доступних можливостей обираються відповідні інструменти реструктуризації, які поділяються на стратегічні та тактичні.

На етапі реалізації реструктуризації відбувається впровадження обраних заходів відповідно до визначеної стратегії. Після завершення процесу здійснюється оцінка його ефективності. Якщо результати не відповідають очікуванням, необхідно повторно проаналізувати використані інструменти та внести відповідні коригування. У разі досягнення запланованих показників ціль реструктуризації вважається досягнутою, що свідчить про успішність процесу трансформації підприємства.

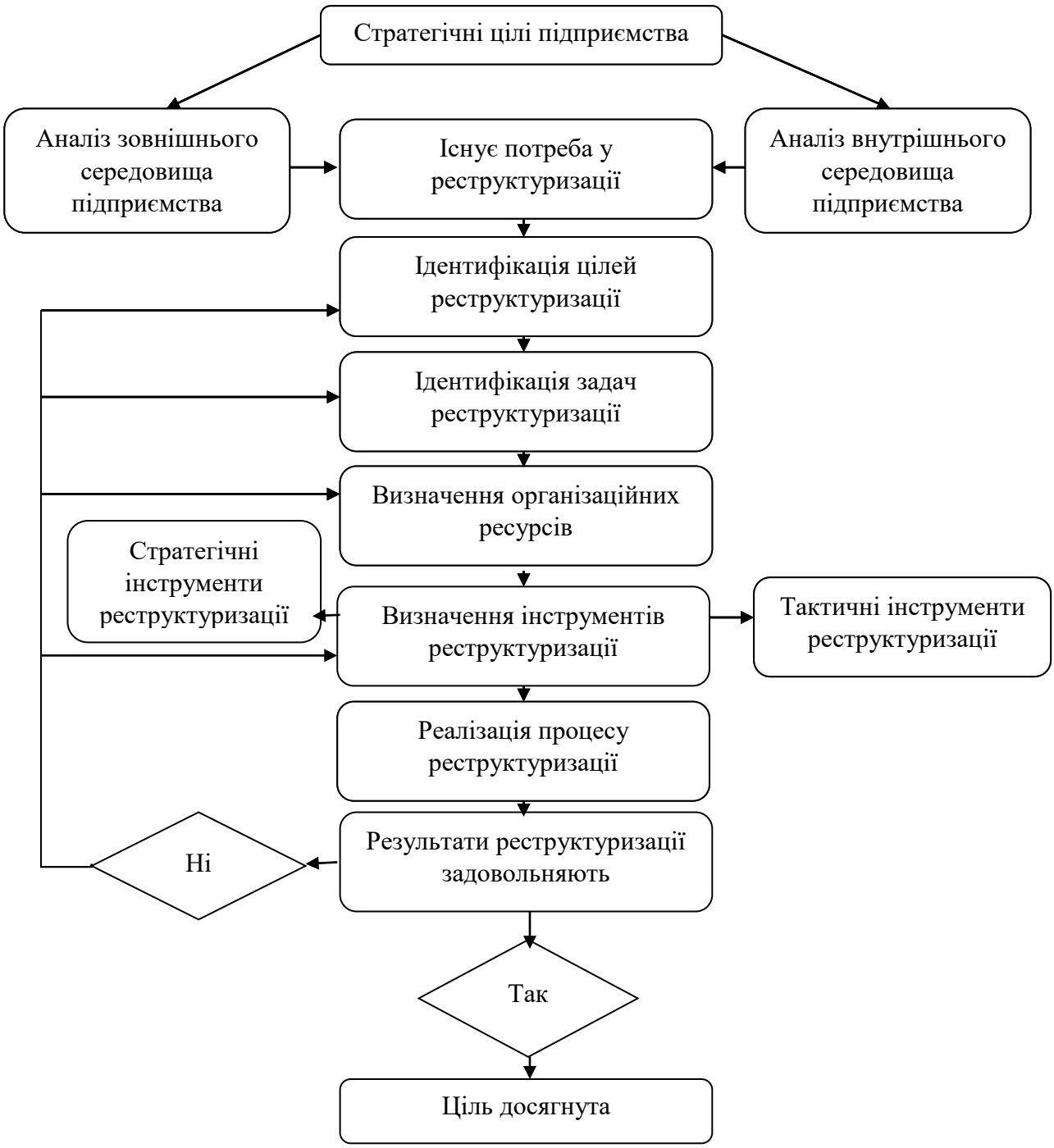

Рис. 1.1 Формалізація процесу реструктуризації

Джерело: [10, с. 70].

Реструктуризація є комплексним процесом, що охоплює різні аспекти діяльності підприємства, включаючи організаційні, фінансові та виробничі зміни. Вона може бути викликана різними факторами, такими як економічні тенденції, зміни ринкової кон'юнктури або внутрішні чинники. Успішне планування та реалізація корпоративної реструктуризації сприяє оптимізації

ресурсів, усуненню фінансових труднощів та досягненню стратегічних цілей, що в кінцевому результаті забезпечує стійкий розвиток та зростання вартості бізнесу.

1.2 Типологія стратегій корпоративної реструктуризації

У процесі реструктуризації підприємств важливою складовою управлінських рішень є вибір стратегії корпоративної реструктуризації. Залежно від цілей, що ставляться перед процесом реструктуризації, та з урахуванням чинників внутрішнього й зовнішнього середовища, можуть використовуватись різні стратегії, кожна з яких має свої особливості, переваги та потенційні ризики.

Загалом у сучасній теорії та практиці корпоративного управління за формальними ознаками традиційно розглядають такі напрями корпоративної реструктуризації (реорганізації) як: укрупнення підприємств, подрібнення та збереження поточних масштабів діяльності за зміни організаційно-правової форми. Укрупнення досягається шляхом злиття, приєднання або поглинання, подрібнення — через поділ або виділення, а останній напрям передбачає перетворення юридичної особи без зміни обсягів її господарської діяльності[29].

Розглянемо стратегії корпоративної реструктуризації, що мають офіційно закріплений характер у чинному законодавстві України.

Згідно з загальноприйнятим підходом, злиття (*англ. merger*) передбачає об’єднання кількох економічних суб’єктів з утворенням єдиної економічної структури. Необхідною умовою такого об’єднання є створення нової юридичної особи, яка формується шляхом об’єднання двох або більше компаній, що припиняють своє окреме існування. Після підписання відповідного договору новоутворена компанія перебирає на себе відповідальність та контроль над активами і зобов’язаннями колишніх підприємств перед їхніми клієнтами. Наприклад, у випадку злиття компанії А

з компаніями B і C, результатом цього об’єднання може стати створення нової компанії D, яка представлятиме собою єдину господарську одиницю на ринку (D = A + B + C) [7, 29].

У міжнародній практиці злиття часто трактується як процес об'єднання компаній, при якому одна з них зберігає своє існування, тоді як інші втрачають юридичну самостійність та припиняють функціонування. Водночас, відповідно до українського законодавства, така форма об'єднання класифікується як *приєднання*, коли одна компанія приєднується до іншої, яка продовжує свою діяльність як єдиний правонаступник.

Поглинання (*англ. acquisition*) передбачає придбання однією компанією іншої з метою встановлення повного контролю над її діяльністю та активами. При цьому компанія, що здійснює поглинання, зберігає свою економічну та юридичну самостійність, тоді як компанія, яку поглинають, втрачає незалежність, хоча формально може продовжувати існувати як суб’єкт господарювання [7, 29].

Ключовою ознакою поглинання є набування права власності на іншу компанію, що зазвичай передбачає пряму купівлю бізнесу. Поглинання компанії може здійснюватися шляхом укладення угоди про купівлю активів або угоди про купівлю часток (акцій). У першому випадку набуваються окремі активи бізнесу без переходу корпоративних прав, а в другому — купуються частки чи акції компанії, що дозволяє отримати контроль над нею як юридичною особою [28].

Розрізняють такі види злиття компаній:

- горизонтальне злиття - це злиття двох або більше компаній, що працюють у одній галузі, виробляють подібну продукцію або здійснюють однакові стадії виробництва. Таке об’єднання дозволяє досягти економії на масштабах, зменшити конкуренцію та розширити ринкову частку;
- вертикальне злиття відбувається між компаніями, що функціонують у межах однієї галузі, але знаходяться на різних стадіях виробничо-збутового ланцюга. Вертикальне злиття може проявлятися у формі зворотної інтеграції,

коли підприємство набуває постачальника або виробника сировини або ж у формі прямої інтеграції, коли компанія набуває дистриб'ютора або роздрібного продавця. Вертикальне злиття дозволяє досягти повного контролю над усіма етапами виробництва і збуту;

- родове (когенеричне) злиття – це об'єднання компаній, які працюють у споріднених або суміжних галузях, виробляють різні, але взаємодоповнюючі продукти та можуть використовувати спільні канали збуту. Таке злиття створює синергію та сприяє диверсифікації з використанням спільної стратегічної бази.
- конгломератне злиття – це злиття компаній, діяльність яких не пов'язана ані горизонтально, ані вертикально. Вони функціонують у різних галузях, не мають спільного у виробництві, маркетингу чи технологіях. Основна мета таких злиттів – диверсифікація ризиків, ефективне використання фінансових ресурсів і розширення менеджерських можливостей [7, 28].

Поділ підприємства передбачає припинення діяльності однієї юридичної особи з одночасним створенням двох або більше нових юридичних осіб. У цьому випадку підприємство, що підлягає поділу, передає усі свої активи, пасиви, права та обов'язки новоутвореним структурам. Такий процес супроводжується повним припиненням існування підприємства, що ділилося, та оформлюється відповідним рішенням власників або засновників і розподільним балансом, що фіксує передачу майна, зобов'язань і прав. Наприклад, якщо підприємство X поділяється на підприємства Y і Z, то X припиняє існування, а його правонаступниками є Y і Z [18].

Виділення підприємства відрізняється від поділу тим, що юридична особа, з якої відбувається виділення, продовжує своє існування. У процесі виділення створюються одна або кілька нових юридичних осіб, яким передається частина майна, прав та обов'язків підприємства-засновника, але сам суб'єкт господарювання, що ініціював виділення, залишається чинним. Тобто відбувається часткове відокремлення бізнесу, наприклад, задля

виведення окремого напряму діяльності в окрему структуру. На практиці виділення часто застосовується для підвищення ефективності управління активами, податкової оптимізації або підготовки бізнесу до продажу [18].

Ключовою відмінністю між поділом і виділенням є те, що в разі поділу підприємство припиняє діяльність, а в разі виділення – продовжує її. Умовно кажучи, поділ — це розпуск старого з утворенням нового, а виділення — це народження нового з частини старого, що продовжує існування.

Перетворення (англ. conversion або transformation) передбачає зміну організаційно-правової форми підприємства без припинення правонаступництва. Інакше кажучи, підприємство, що існує у формі, наприклад, товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), може бути перетворене в акціонерне товариство (АТ), приватне підприємство (ПП) або іншу передбачену законом форму. При цьому нова юридична особа набуває всі права, обов’язки, майно та зобов’язання попередньої компанії [25].

На відміну від злиття або поділу, перетворення не передбачає припинення діяльності підприємства, а лише зміну його правового статусу. У результаті перетворення компанія зберігає ідентифікаційний код, а також співвідношення часток учасників або акціонерів у статутному (акціонерному) капіталі. Така трансформація не передбачає зміну складу власників або розподілу корпоративних прав між ними.

Окрім вищезазначених стратегій, у практиці реструктуризації широко використовуються також альтернативні стратегії реструктуризації, які не завжди передбачають формальну зміну організаційно-правового статусу підприємства, але істотно впливають на його структуру, грошові потоки та ринкову поведінку. До таких стратегій належать:

- створення спільного підприємства (*англ. Joint Venture, JV*) — це стратегічне партнерство, при якому дві або більше компаній створюють окрему юридичну особу для реалізації спільної фінансово-господарської діяльності. Учасники вносять вклад у капітал, розподіляють доходи, витрати та контроль над підприємством. Існують два основні типи спільних

підприємств: проєктне JV (Project-based JV) — створюється для досягнення конкретної мети або реалізації обмеженого у часі проєкту та функціональне JV (Functional-based JV) — створюється для довгострокового співробітництва задля взаємовигоди, наприклад, у сфері досліджень, виробництва чи збуту;

- стратегічний альянс (*англ. Strategic Alliance*) — це домовленість між двома або більше компаніями про співпрацю для досягнення спільних цілей при збереженні юридичної та організаційної незалежності кожної зі сторін. Таке партнерство часто спрямоване на посилення конкурентоспроможності, обмін технологіями чи вихід на нові ринки;
- франчайзинг (*англ. Franchising*) — модель, за якою одна сторона (франчайзер) надає іншій (франчайзі) право використовувати торгову марку, систему ведення бізнесу, стандарти якості та підтримку в обмін на вступний внесок і роялті (відсоток від виручки). Це популярний спосіб розширення бізнесу зі збереженням єдиного формату діяльності;
- продаж цілісного майнового комплексу (*англ. Slump Sale*) — передбачає передання одного або декількох напрямів діяльності підприємства шляхом продажу за загальну (узагальнену) суму без поділу на окремі активи та зобов’язання. Такий продаж дозволяє компанії швидко вивести зі свого складу цілий бізнес-напрям, що втратив стратегічну важливість або є збитковим [42].

Ці стратегії дозволяють підприємствам бути більш гнучкими, адаптивними до змін зовнішнього середовища та ефективно реалізовувати свої стратегічні цілі. Вибір конкретної стратегії реструктуризації залежить від масштабів бізнесу, ринкової ситуації, потреб у фінансуванні, інвестиційній привабливості та інших факторів.

Отже, стратегії корпоративної реструктуризації різняться за цілями, правовими наслідками та організаційними підходами. Вибір оптимального варіанта залежить від стратегії підприємства, його фінансового стану, особливостей галузі та зовнішнього економічного середовища. У сучасних умовах важливо не лише обрати ефективну стратегію реструктуризації, а й

забезпечити її належне планування, правову підтримку та комунікацію із зацікавленими сторонами. Гнучке використання класичних та альтернативних стратегій дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити довгострокову стійкість на ринку.

1.3 Підходи до оцінки ефективності корпоративної реструктуризації підприємств

Реструктуризація підприємства — це складний багатофакторний процес, що включає зміни в організаційній структурі, фінансовій моделі, кадровому потенціалі та взаємодії з зовнішнім середовищем. Ключовим завданням у цьому процесі є оцінка ефективності проведених заходів, що базується на сучасних методичних підходах, здатних врахувати специфіку ринку та внутрішніх змін бізнесу в умовах високої турбулентності.

Серед численних підходів до оцінки ефективності реструктуризації підприємств особливу увагу заслуговують системні підходи, що враховують як фінансові, так і нефінансові показники діяльності підприємства. Такі підходи повинні бути здатні не лише виміряти фінансові результати змін, але й визначати рівень ефективності управлінських практик, гнучкість організаційної структури та рівень адаптивності компанії до змінюваних умов зовнішнього середовища.

Пентаграма Мак-Кінзі є підходом до оцінки ефективності корпоративної реструктуризації, який передбачає комплексне врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства. Модель складається з п'яти етапів, кожен з яких аналізує різні аспекти реструктуризації. Рисунок знизу ілюструє структуру пентаграми Мак-Кінзі, де на кожному з етапів проводиться оцінка окремих факторів, що дозволяє комплексно оцінити вплив змін на вартість підприємства та визначити їх ефективність. [2].

Рис. 1.2 Графічне зображення «пентаграми Мак-Кінзі»

Джерело: [2].

На першому етапі визначається поточна ринкова вартість підприємства. Це може бути здійснено через аналіз котирувань цінних паперів компанії на фондовому ринку або за допомогою експертних оцінок, що ґрунтуються на фінансових показниках та ринкових умовах. Цей етап дозволяє отримати базову оцінку вартості підприємства до впровадження змін.

Другий етап передбачає оцінку вартості підприємства за умов незмінної діяльності, тобто без впровадження будь-яких реструктуризаційних заходів. Це дозволяє визначити, яку вартість має компанія при відсутності змін, та служить базою для ухвалення рішення щодо необхідності реструктуризації.

Третій етап аналізує вплив внутрішніх змін на вартість підприємства. До таких змін можуть належати заходи щодо зниження собівартості, оптимізації операцій, пошуку нових ринків та сегментів, а також удосконалення управлінських практик. Цей етап дозволяє оцінити, який ефект на вартість підприємства можуть мати внутрішні трансформації.

Четвертий етап передбачає аналіз впливу зовнішніх змін на вартість підприємства. До таких змін можуть належати злиття, поглинання, продаж або купівля активів, утворення стратегічних альянсів та інші зовнішні трансформації. Цей етап дозволяє визначити, які з трансформацій мають найбільший вплив на вартість підприємства.

П’ятий етап передбачає розрахунок максимально можливої вартості підприємства після впровадження всіх змін. Цей етап дозволяє оцінити повний ефект змін у фінансовому, операційному та організаційному аспектах, а також визначити, яку максимальну вартість може досягти підприємство після реструктуризації.

Застосування моделі «пентаграма Мак-Кінзі» дозволяє здійснити комплексну оцінку ефективності реструктуризації підприємства, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. Цей підхід сприяє більш точному прогнозуванню результатів змін та допомагає в ухваленні обґрунтованих стратегічних рішень щодо подальшого розвитку компанії.

Однак, незважаючи на численні переваги, метод має і свої обмеження. Зокрема, його застосування вимагає значних ресурсів, як в плані часу, так і в плані збору та обробки даних, що може бути складно для малих і середніх підприємств. Крім того, точність результатів залежить від якості вихідних даних і здатності аналізувати специфічні особливості кожної компанії. Оскільки метод передбачає інтеграцію різних підходів і оцінок, він може бути об'єктивно спотворений суб'єктивними факторами, такими як інтерпретація даних та досвід оцінювачів.

У практиці угод зі злиття та поглинання (M&A), які часто є складовими реструктуризаційних процесів, застосовуються різні моделі оцінки вартості бізнесу. Серед найпоширеніших — аналіз прецедентних угод (Precedent Transactions Analysis, PTA, або Comparable Transactions Method), аналіз компаній-аналогів (Comparable Companies Analysis, CCA), модель дисконтованих грошових потоків (Discounted Cash Flow, DCF).

Модель дисконтованих грошових потоків є одним із інструментів фінансового аналізу, що використовується для визначення вартості компанії на основі її очікуваних майбутніх грошових потоків. Основна ідея методу полягає в тому, що вартість бізнесу дорівнює сумі грошових надходжень у майбутньому, приведених до теперішньої вартості за допомогою відповідної ставки дисконтування, як правило – середньозваженої вартості капіталу (WACC) [1].

Формула дисконтування грошового потоку має наступний вигляд:

$$PV_n = \frac{CF_n}{(1+r)^n} \quad (1.1)$$

де *PV*- поточна вартість грошового потоку в n-му періоді;

CF- очікуваний грошовий потік у n-му періоді;

r – дисконтна ставка (зазвичай WACC);

n - число періодів.

Серед ключових переваг моделі DCF – здатність враховувати вартість грошей у часі та глибока орієнтація на внутрішні фінансові показники компанії. Водночас, метод демонструє високу чутливість до вихідних припущень, зокрема щодо ставки дисконту та прогнозованих темпів зростання, що може істотно впливати на кінцеву оцінку. Тому модель доцільно застосовувати в умовах стабільного фінансового середовища або для підприємств із передбачуваними грошовими потоками, де існує достатня база для надійного прогнозування [1].

У фінансовій оцінці підприємств значне поширення отримали методи порівняльного аналізу, що базуються на вивченні ринкових даних про аналогічні компанії чи раніше укладені угоди. Одним із таких підходів є аналіз порівнянних компаній (Comparable Companies Analysis, CCA), відомий також як метод ринкових мультиплікаторів. Його суть полягає у визначенні вартості об’єкта на основі фінансових показників підприємств-аналогів, що вже оцінені ринком. Найбільш уживаними мультиплікаторами є P/E (ціна/прибуток), EV/EBITDA (підприємницька вартість до прибутку до

сплати амортизації, податків і відсотків), P/B (ціна/балансова вартість) тощо. Для достовірної оцінки необхідно обрати компанії, подібні за масштабом, структурою капіталу, темпами зростання та ризиками. Основною перевагою підходу є його прозорість і використання відкритої ринкової інформації, однак складність полягає у виборі дійсно релевантних аналогів, а також у припущенні, що ринок оцінює всі активи об'єктивно.

Ще одним подібним методом є аналіз прецедентних угод (Precedent Transactions Analysis, PTA), також відомий як метод аналогічних транзакцій. Його логіка базується на вивченні умов і фінансових характеристик уже реалізованих угод купівлі-продажу підприємств, які були здійснені в подібних ринкових і галузевих умовах. Основними мультиплікаторами виступають співвідношення ціни угоди до прибутку, до EBITDA чи до виручки. PTA, на відміну від CCA, враховує премії за контрольний пакет акцій і специфіку конкретної угоди, що дозволяє краще відобразити реальні ринкові умови. Водночас застосування методу ускладнюється обмеженим доступом до повної інформації про завершені транзакції, особливо якщо мова йде про приватні компанії, а також індивідуальністю кожної угоди, що може спотворити результати у разі недооцінки контексту.

Існує кілька різних мультиплікаторів, які використовуються для оцінки вартості підприємства або контрольного пакету акцій. Вибір конкретного мультиплікатора залежить від цілей оцінки, типу компанії, її фінансових показників та доступних даних. Оцінщик зазвичай обирає відповідні мультиплікатори в залежності від специфіки підприємства, галузі, в якій воно працює, та інших факторів. Таблиця містить основні мультиплікатори, що використовуються для оцінки вартості підприємства через різні фінансові показники, та їх пояснення.

Таблиця 1.1

Основні мультиплікатори порівняльного підходу до оцінки вартості підприємства: формули та сфери застосування

Назва мультиплікатора	Формула розрахунку	Сфера застосування мультиплікатора
Ціна/дохід	Ціна угоди / Дохід компанії	Використовується для оцінки підприємств, де основним джерелом доходів є продаж товарів чи послуг. Поширений метод для компаній із стабільним доходом та відсутністю великих одноразових витрат.
Ціна/грошовий потік	Ціна угоди / Грошовий потік компанії	Застосовується для компаній, що генерують стабільний грошовий потік, особливо у галузях із високою часткою нерухомості або капіталовкладень (наприклад, енергетика або нерухомість).
Ціна/дивідендні виплати	Ціна угоди / Дивідендні виплати	Підходить для оцінки компаній, що регулярно виплачують дивіденди. Використовується при аналізі підприємств, де основна мета — максимізація доходу акціонерів через дивідендні виплати.
Ціна/виручка від реалізації	Ціна угоди / Виручка від реалізації	Рідко використовується, здебільшого для перевірки інших результатів оцінки або в разі, коли компанія не має стабільного прибутку, але генерує значний обсяг продажів.
Ціна/балансова вартість активів	Ціна угоди / Балансова вартість активів	Застосовується для підприємств, де основними активами є нерухомість або інші фізичні активи. Може бути корисним для оцінки ліквідності компанії або в разі злиття та поглинання компаній з високим рівнем основних засобів.
Ціна/чиста вартість активів	Ціна угоди / Чиста вартість активів	Застосовується для компаній, які мають значну частину активів у вигляді нерухомості, цінних паперів або інших матеріальних активів. Це корисно для оцінки компаній, що мають великий інвестиційний потенціал в активи.
Ціна/фізичний об'єм	Ціна угоди / Фізичний об'єм виробництва або потужностей	Використовується для підприємств, що працюють у галузях з високими фізичними активами, наприклад, у промисловості, де значення має обсяг виробництва або потужності підприємства.

Джерело: складено автором на основі [17, с.164-167]

Щоб визначити вартість компанії в кінцевому результаті, необхідно застосувати один або кілька мультиплікаторів із порівняльного аналізу, в залежності від специфіки компанії та доступних фінансових даних. Цей

підхід дозволяє забезпечити більш об'єктивну та збалансовану оцінку вартості компанії, враховуючи ринкові дані та аналогії з іншими підприємствами або угодами.

Загалом, ефективна реструктуризація вимагає системного підходу, що поєднує фінансові та нефінансові аспекти, а також враховує специфіку ринку та внутрішні особливості підприємства. Лише за таких умов можна досягти стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії.

ІІ РОЗДІЛ. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР» ТА АНАЛІЗ ГАЛУЗІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

2.1. Аналіз ринку телекомунікацій України: тенденції та перспективи

Відповідно до ЗУ «Про електронні телекомунікації» електронна комунікація або ж телекомунікація чи електрозв'язок це - передавання та/або приймання інформації незалежно від її типу або виду у вигляді електромагнітних сигналів за допомогою технічних засобів електронних комунікацій [20].

Телекомунікаційний ринок України включає в себе сферу проводового електрозв'язку (КВЕД 61.10), сферу безпроводового електрозв'язку(КВЕД 61.20), сферу супутникового електрозв'язку (КВЕД 61.30), а також іншу діяльність у сфері зв'язку (КВЕД 61.90).

Відповідно до огляду ринку телекомунікації Східної Європи The Business Reseach Company вартість ринку України в 2023 становила 2,98 млрд. дол., що становить лише 2,29% місткості ринку у регіоні. До прикладу, вартість ринку Чехії складає 24,11 млрд. дол., або ж 24,11%. Росія залишається найбільшим гравцем на ринку, її вартість сягає 47,57 млрд. дол., або ж 36,56% [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Аналізуючи динаміку кількості діючих суб'єктів господарювання на ринку телекомунікації України за 2019-2023 рр. (рис. 1) можна зробити наступні висновки. Незначне скорочення у 2020 році на 0,67% може бути пов'язане з пандемією COVID-19 та карантинними обмеженнями, що призвели до зниження ділової активності. У 2021 році падіння на 6,37% відображає подальші труднощі, зокрема макроекономічну нестабільність та інфляційні процеси. Найзначніше скорочення на 15,81% у 2022 році напряму пов'язане з повномасштабним вторгненням Росії, що спричинило руйнування інфраструктури, зупинку бізнесу та відтік капіталу. Водночас у 2023 році зафіксовано зростання на 8,81%, що може свідчити про адаптацію

підприємств до умов війни, державну підтримку бізнесу, релокацію компаній у безпечніші регіони та часткове відновлення економічної активності.

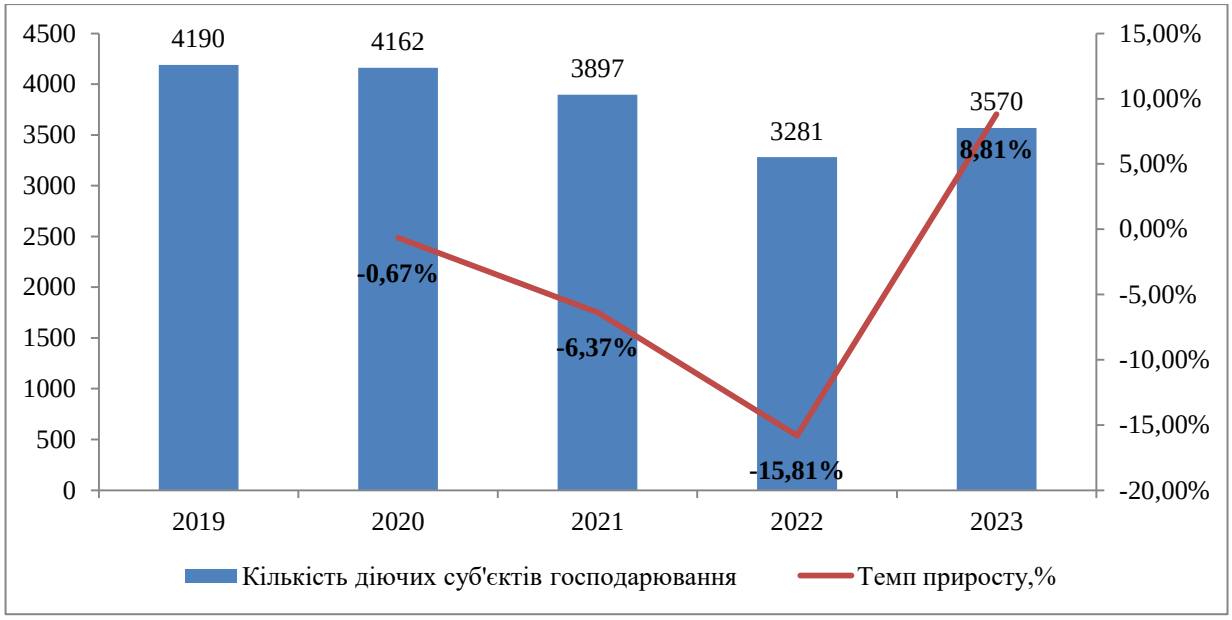

Рис. 2.1 Динаміка кількості діючих суб’єктів господарювання на ринку телекомунікації України за 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [5].

Аналізуючи обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання за 2019–2023 роки (рис. 2), можна простежити загальну тенденцію до зростання обсягів реалізації в національній валюті на ринку телекомунікації України, за винятком 2022 року. Зменшення обсягів реалізації на 3,08% у порівнянні з попереднім періодом пов’язане з повномасштабним вторгненням. Це падіння також корелює з падінням кількості суб’єктів господарювання. Проте також слід враховувати вплив девальвації гривні, яка суттєво вплинула на номінальні показники економічної активності.

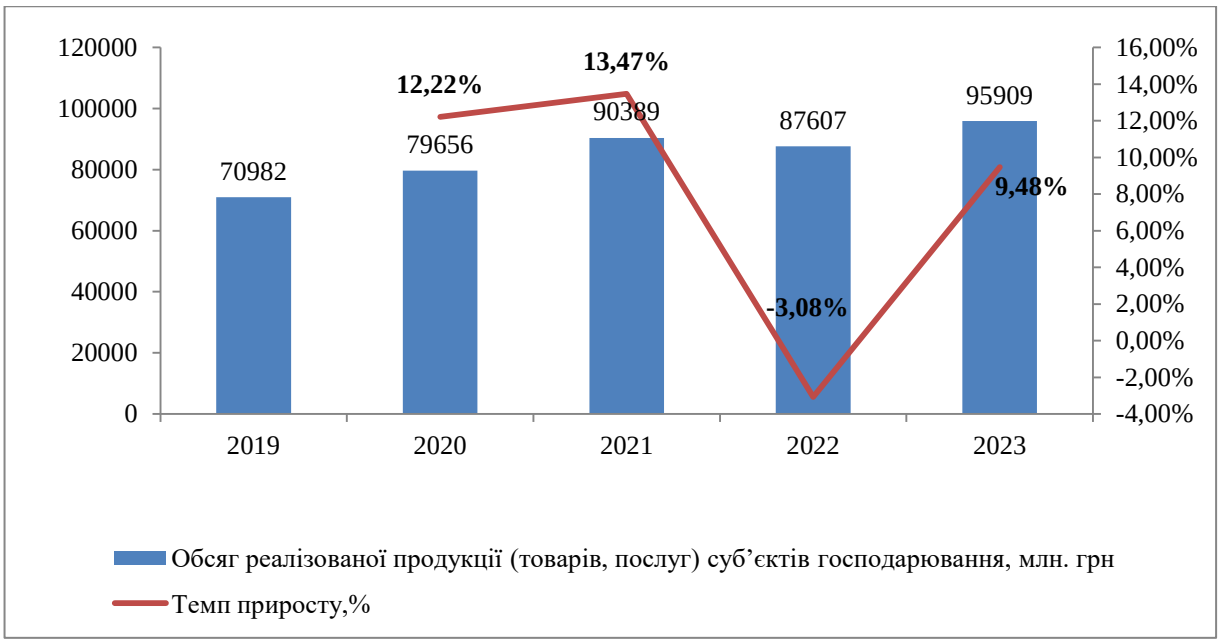

Рис. 2.2 Обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання на ринку телекомунікації України за 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [11].

Капітальні інвестиції у сферу електронних комунікацій у 2023 році становили 18,9 млрд. грн., що на 50% перевищують капітальні інвестиції здійснені у 2022 році (12,6 млрд. грн.).

Стан розвитку ринку мобільного зв'язку

Ринок мобільного зв'язку в Україні демонструє стабільне зростання доходів, незважаючи на скорочення загальної кількості SIM-карт. Основним драйвером ринку є мобільний інтернет, який поступово витісняє традиційні послуги голосового зв'язку та SMS.

Загальні доходи мобільних операторів зросли з 53,5 млрд грн у 2021 році до 61,7 млрд грн у 2023 році, що свідчить про позитивний тренд розвитку ринку. Основним джерелом доходів є послуги передачі даних (66,5%), тоді як частка голосового зв'язку та SMS поступово знижується.

З 2021 року кількість активних SIM-карт скоротилася з 55,9 млн до 50,3 млн, що, ймовірно, пов'язано з міграційними процесами, війною та економічною нестабільністю. Проте частка активних SIM-карт, які використовують мобільний інтернет, зросла до 36,9 млн у 2023 році, а

кількість користувачів 4G-мережі збільшилася на 16% (з 25,6 млн до 29,8 млн).

Середньомісячний дохід на одного активного користувача мобільного зв'язку зріс з 79,7 грн у 2021 році до 102,1 грн у 2023 році. Це свідчить про підвищення вартості послуг, збільшення споживання мобільного інтернету та скорочення частки неактивних абонентів [4].

Стан ринку голосових послуг фіксованого зв'язку в Україні

Ринок фіксованого телефонного зв'язку в Україні продовжує скорочуватись, що пов'язано із масовим переходом користувачів на мобільні технології та інтернет-комунікації. Загальний обсяг доходів у 2021 році становив 3,7 млрд грн, у 2022 році знизився до 2,9 млрд грн, а в 2023 році зріс до 3,0 млрд грн, що свідчить про тимчасову стабілізацію після значного падіння.

Кількість активних телефонних ліній продовжує зменшуватись. У 2021 році їх налічувалося 2,3 млн, у 2022 році — 1,7 млн, а у 2023 році – лише 1,4 млн. Особливо помітний спад у сільській місцевості, де за три роки кількість активних ліній скоротилася з 143 тис. до 36 тис. Це вказує на стійку тенденцію відмови від традиційного телефонного зв'язку.

У структурі доходів відзначається поступове зниження частки місцевого телефонного зв'язку, яка у 2021 році становила 52,2%, а у 2023 році зменшилася до 50,8%. Доходи від міжміського телефонного зв'язку також скоротилися з 9,7% до 8,4%. Водночас частка міжнародного телефонного зв'язку залишається стабільною на рівні 7,8%. Найпомітніше зростання відбулося у сегменті «інших послуг», частка яких зросла з 30,5% у 2021 році до 33% у 2023 році.

Попри загальне скорочення ринку, середній дохід на одну лінію демонструє позитивну динаміку. У 2021 році цей показник становив 154,7 грн на місяць, у 2022 році зріс до 167,3 грн, а у 2023 році – до 193,7 грн. Це свідчить про підвищення тарифів і поступове витіснення неактивних

абонентів, що дозволяє операторам компенсувати втрати від скорочення кількості користувачів.

Загальна ситуація на ринку фіксованого зв'язку свідчить про його поступове зменшення. Скорочується кількість користувачів, зменшуються доходи від традиційних послуг, проте зростає середній чек на одного абонента, що пов'язано з переглядом тарифної політики. Основними користувачами фіксованого зв'язку залишаються корпоративні клієнти, державні установи та підприємства, для яких такі послуги ще мають значення. У перспективі цей сегмент ринку, ймовірно, і далі скорочуватиметься, а оператори зосередяться на інтеграції фіксованого зв'язку з цифровими сервісами та інтернет-технологіями [4].

Стан ринку фіксованого доступу до Інтернету в Україні

Ринок фіксованого доступу до Інтернету в Україні демонструє стабільне зростання за ключовими показниками. Відзначається збільшення кількості підключень, підвищення швидкості з'єднання та поступова модернізація технологічної інфраструктури.

Протягом останніх років відбувся перерозподіл ліній фіксованого доступу до Інтернету за швидкістю з'єднання. Частка підключень зі швидкістю 1 Гбіт/с і більше зросла з 7,4% у 2021 році до 19,2% у 2024 році. Водночас найбільше зростання зафіксовано у сегменті від 100 Мбіт/с до 1 Гбіт/с, який зріс із 14,3% до 41,9%. Водночас частка з'єднань зі швидкістю до 30 Мбіт/с суттєво знизилася, що свідчить про активне впровадження швидкісного Інтернету та модернізацію мереж (рис. 3).

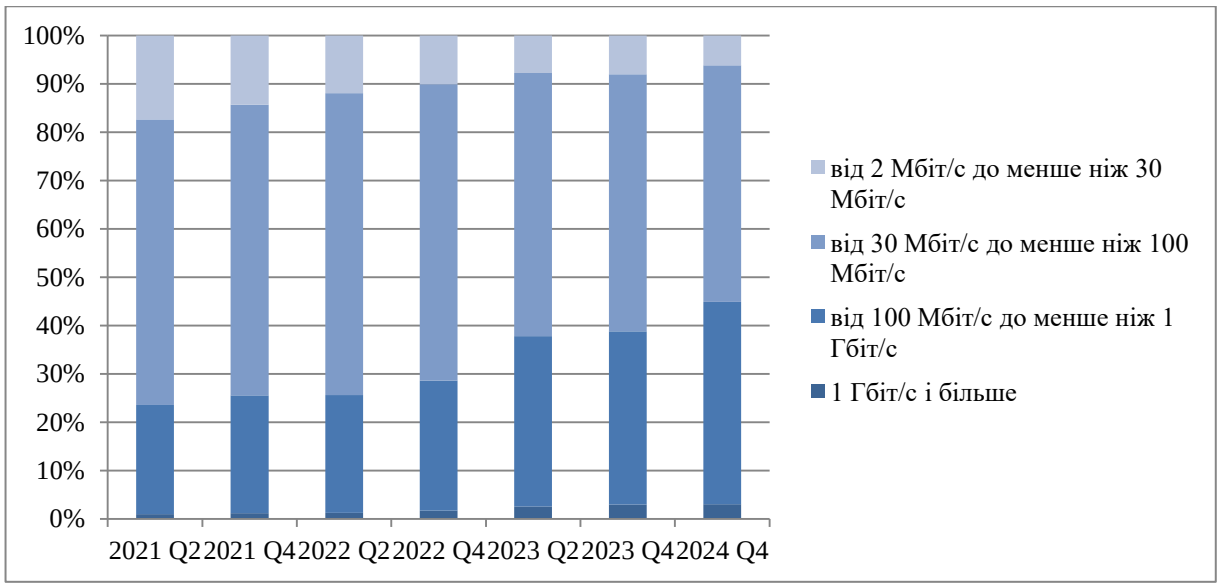

Рис. 2.3 Розподіл ліній (точок) фіксованого доступу до мережі Інтернет за швидкостями доступу за 2021-2024 рр.

Джерело: [4].

Загальна кількість ліній (точок) фіксованого доступу до Інтернету поступово збільшується. Спостерігається зростання охоплення в сільській місцевості, хоча частка таких підключень залишається відносно невеликою. Ця тенденція вказує на поступове розширення доступу до якісного Інтернету у віддалених районах.

Щодо розподілу за технологіями, найбільшу частку займає FTTx (оптоволоконний доступ), який зріс із 53,5% у 2021 році до 61,6% у 2024 році. Водночас частка технологій xDSL і DOCSIS поступово зменшується, що пояснюється відмовою операторів від застарілих технологій на користь сучасних рішень. Інші технології, зокрема супутниковий Інтернет та мобільні рішення, займають незначну частку ринку.

Середньомісячний дохід на одну точку доступу (ARPU) демонструє стабільне зростання. У 2021 році цей показник становив 176 грн, у 2022 році – 182,3 грн, а у 2024 році досягнув 240,8 грн. Це свідчить про збільшення попиту на високошвидкісні тарифи та готовність користувачів платити більше за якісне підключення.

Загалом ринок фіксованого Інтернету в Україні розвивається у напрямку підвищення швидкості доступу, розширення покриття в регіонах і

модернізації інфраструктури. Основними трендами залишаються перехід на оптоволоконні мережі, зростання кількості гігабітних підключень та збільшення середнього доходу оператора на одного абонента. У перспективі можна очікувати подальше скорочення використання застарілих технологій та активний розвиток сучасних швидкісних рішень [4].

Тенденції та стратегії телекомунікаційного ринку

Відповідно до огляду ринку телекомунікації Східної Європи The Business Reseach Company головними трендами на ринку є:

- інвестиції у кібербезпеку: телекомунікаційні компанії активно інвестують у кібербезпеку, щоб захистити інфраструктуру та дані від кіберзагроз. Кібербезпека охоплює методи, що забезпечують цілісність мережі та захист від несанкціонованого доступу. Глобальні витрати на кібербезпеку у 2022 році зросли на 12% порівняно з 2021-м, досягнувши $150 млрд, а до 2025 року очікується їх збільшення до $1,75 трлн. Великі телеком-компанії, такі як Telefonica, Softbank, Etisalat та SingTel, об'єднали зусилля для створення першого глобального партнерства з кібербезпеки;
- розвиток SD-WAN: програмно-налаштовані широкі мережі (SD-WAN) стають популярними у корпоративних мережах, оскільки дозволяють оптимізувати трафік та покращувати безпеку в хмарному середовищі. SD-WAN забезпечує масштабованість, шифрування даних та гнучкість управління мережею. Опитування Statista показало, що 52% користувачів відзначають покращене управління мережею, а 50% – підвищену надійність та безпеку. Відомими постачальниками SD-WAN-рішень є Silver Peak, Cisco, VMware, Riverbed та Citrix;
- зростання популярності Інтернет-телебачення: попит на інтернет-ТВ зростає, оскільки традиційні оператори платного ТБ стикаються з конкуренцією з боку потокових сервісів. Наприклад, проникнення Smart TV у Великій Британії досягло 67%, в Іспанії – 42%, а кількість користувачів підключених телевізорів у США очікується на рівні 113 млн у 2024 році.

Щоб залишатися конкурентоспроможними, традиційні оператори повинні інтегрувати інтернет-ТВ у свої послуги;

- фокус на бездротові та мобільні технології: розвиток цифрових технологій сприяє зростанню популярності бездротових рішень. Високий рівень мобільного трафіку та поширення 4G і 5G стимулюють використання бездротового обладнання. У 2021 році понад 300 млн осіб отримали доступ до 5G, а технологія Wi-Fi 6 була впроваджена у 2 млрд пристроїв. Телеком-компаніям слід зосередитися на розширенні доступу до високошвидкісного інтернету через Wi-Fi, 4G та 5G;

- комплексні пакети послуг: оператори фіксованого зв'язку розширюють свою пропозицію, додаючи послуги інтернету, ТБ та VoIP. Наприклад, Airtel у 2021 році запустила Airtel Black в Індії, що об'єднує DTH, оптоволокно та стаціонарний телефон у єдиному пакеті. Це дозволяє операторам підвищити доходи та залучити більше абонентів;

- віртуалізація функцій мережі (NFV): NFV отримує значні інвестиції від операторів мобільного зв'язку. Ця технологія дозволяє створювати гнучкі мережі, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність. Очікується, що ринок NFV досягне $122 млрд до 2027 року при середньорічному зростанні 34,9%;

- зростання популярності VoIP: послуги IP-телефонії набирають популярності завдяки покращеній якості зв'язку порівняно з традиційними мережами. 5G усуває проблеми, такі як втрата пакетів та ехо в дзвінках. За даними Finance Online, 67% користувачів використовують VoIP для телефонних дзвінків, а 75% заощаджують на операційних витратах. Крім того, штучний інтелект допомагає покращувати якість дзвінків у реальному часі [41].

У свою чергу Асоціація IT Ukraine визначила такі головні 4 тренди для телеком-компаній:

- масштабування 5G-мереж: телеком-компанії активно інвестують у розширення покриття 5G, що дозволяє забезпечити швидший і стабільніший

зв’язок. Очікується, що 5G стане основою для розвитку Інтернету речей (IoT), розширення можливостей смарт-міст та підвищення продуктивності бізнесу;

- кібербезпека та захист даних: в умовах зростання кількості кібератак оператори зв’язку впроваджують передові технології для захисту даних користувачів. Інвестиції у хмарні рішення, шифрування та штучний інтелект для виявлення загроз є пріоритетними напрямками;
- швидкий розвиток хмарних сервісів: попит на хмарні технології зростає, і телеком-компанії адаптуються до нових реалій, пропонуючи гібридні та мультихмарні рішення для бізнесу. Це дозволяє спростити керування інфраструктурою, зменшити витрати та підвищити гнучкість сервісів;
- конвергенція послуг: оператори зв’язку більше не обмежуються наданням лише інтернету чи мобільного зв’язку. Вони пропонують пакети послуг, що включають телебачення, стримінгові платформи, IoT-рішення та корпоративні комунікаційні сервіси, забезпечуючи комплексний підхід для користувачів та бізнесу [31].

Глобальні та українські тренди розвитку телеком-галузі у 2024 році демонструють спільний вектор на цифровізацію, кібербезпеку та конвергенцію послуг. Масштабування 5G, розвиток хмарних сервісів і впровадження нових технологій, таких як SD-WAN та NFV, свідчать про перехід телеком-компаній від традиційних моделей зв’язку до більш комплексних цифрових рішень.

Для України ці тенденції мають особливе значення, враховуючи виклики, спричинені війною та необхідність модернізації телеком-інфраструктури. Інвестиції в кібербезпеку, підвищення стійкості мереж та швидке розгортання бездротових технологій, зокрема 4G та 5G, сприятимуть зміцненню зв’язку як для громадян, так і для бізнесу. Водночас, інтеграція інтернет-телебачення, VoIP та IoT-рішень допоможе операторам не лише

залишатися конкурентоспроможними, а й сприяти цифровій трансформації країни.

Ключові гравці ринку телекомунікації

Український телекомунікаційний ринок представлений кількома великими операторами, які домінують у сегментах мобільного та фіксованого зв'язку, надання інтернет-послуг і супутніх сервісів.

Таблиця 2.1

Найбільші телекомунікаційні компанії України за виручкою у 2023 році

№	Суб'єкт господарської діяльності	Основний КВЕД	Виручка, тис. грн	Частка на ринку*, %
1	ПрАТ "КИЇВСТАР"	61.20	33 165 048	42,34%
2	ПрАТ "ВФ УКРАЇНА"	61.20	20 265 622	25,87%
3	ТОВ "ЛАЙФСЕЛЛ"	61.20	11 712 123	14,95%
4	АТ "УКРТЕЛЕКОМ"	61.10	4 164 529	5,32%
5	ДП "УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР РАДІОЧАСТОТ"	61.10	2 021 544	2,58%
6	ТОВ "ВОЛЯ-КАБЕЛЬ"	61.10	1 911 457	2,44%
7	ТОВ "ЦЕНТР ГЛОБАЛЬНИХ ПОВІДОМЛЕНЬ УКРАЇНА"	61.10	1 573 524	2,01%
8	ПрАТ "ДАТАГРУП"	61.10	1 561 840	1,99%
9	ТОВ "ХУАВЕЙ УКРАЇНА"	61.10	1 178 548	1,50%
10	ТОВ "ПРОКСІМУС"	61.20	770 222 000	0,98%

*Часка розрахована серед 10 найбільших суб'єктів господарської діяльності на ринку

Джерело: складено автором на основі [27].

Лідером ринку залишається ПрАТ "Київстар", який забезпечує понад 42% загальної виручки галузі (33,2 млрд грн). Компанія є найбільшим мобільним оператором, активно впроваджує технології 4G/5G та розвиває цифрові сервіси.[15]

На другій позиції знаходиться ПрАТ "ВФ Україна" (Vodafone Україна) з часткою 25,87% (20,3 млрд грн). Компанія орієнтується на мобільний

зв’язок, інтернет-послуги та діджитал-рішення для бізнесу, зокрема в сегменті IoT та big data [14].

Третім за розміром доходів є ТОВ "Лайфселл", який контролює 14,95% ринку (11,7 млрд грн). Компанія спеціалізується на мобільних послугах, розвитку VoLTE та цифрових сервісів, таких як мобільні додатки та фінансові послуги [13].

Серед провідних операторів фіксованого зв’язку та широкосмугового інтернету вирізняється АТ "Укртелеком", частка якого становить 5,32% (4,16 млрд грн). Компанія володіє значною частиною стаціонарної інфраструктури та фокусується на розвитку оптоволоконного зв’язку [16].

Правове регулювання на ринку телекомунікації

Правове регулювання сфери телекомунікацій в Україні базується на низці ключових нормативно-правових актів та діяльності відповідних державних органів.

Основні нормативно-правові акти:

Закон України "Про електронні комунікації" визначає правові та організаційні засади діяльності у сфері електронних комунікацій, встановлює права та обов'язки постачальників та споживачів послуг, а також регулює питання ліцензування та нагляду [20].

Закон України "Про доступ до об'єктів будівництва, транспорту, електроенергетики з метою розвитку електронних комунікаційних мереж" встановлює порядок надання доступу до інфраструктури для розміщення елементів електронних комунікаційних мереж, визначає права та обов'язки власників інфраструктури та операторів [19].

Правила надання та отримання телекомунікаційних послуг, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2012 року №295, регламентують порядок надання телекомунікаційних послуг, укладання договорів між операторами та споживачами, а також встановлюють вимоги до якості послуг [22].

Регуляторні органи:

Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері електронних комунікацій (НКЕК) є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, підпорядкованим Президенту України та підзвітним Верховній Раді України. НКЕК відповідає за реалізацію державної політики у сфері електронних комунікацій, здійснює ліцензування, нагляд та контроль за діяльністю операторів, а також забезпечує ефективне використання радіочастотного ресурсу.

Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України відповідає за забезпечення спеціального зв'язку, захист державної інформації та реалізацію державної політики у сфері криптографічного захисту інформації.

Корпоративна реструктуризація на ринку телекомунікації України

За оцінками InVenture, загальний обсяг анонсованих та завершених угод злиття та поглинання (M&A) в Україні у 2024 році склав приблизно $1,2 млрд. Найбільшу активність спостерігали в секторах IT, технологій та телекомунікацій, на які припало $496 млн через 41 угоду. Це свідчить про зростаючий інтерес інвесторів до українського телекомунікаційного ринку та його потенціалу для подальшого розвитку [26].

Ці події відображають активну реструктуризацію та консолідацію на українському телекомунікаційному ринку, спрямовану на покращення якості послуг, розширення спектру пропозицій та залучення іноземних інвестицій.

У вересні 2024 року консорціум інвесторів на чолі з французьким мільярдером Ксав'є Ніелем завершив угоду з придбання та об'єднання українського мобільного оператора Lifecell із провайдером послуг Datagroup-Volia. Ця угода, вартістю щонайменше $524,3 млн, отримала фінансову підтримку від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Міжнародної фінансової корпорації (IFC), які надали кредити на загальну суму $435 млн. Об'єднана компанія обслуговує близько 10 мільйонів мобільних користувачів та понад 4 мільйони абонентів фіксованого зв'язку, що зміцнює її позиції на ринку та покращує якість послуг [36].

У січні 2025 року телекомунікаційна група VEON оголосила про намір вивести свій український підрозділ «Київстар» на біржу Nasdaq у США через злиття зі спеціалізованою компанією з придбання (SPAC) Cohen Circle. Цей крок зробить «Київстар» першою українською компанією, що буде публічно торгуватися на американському фондовому ринку, що підкреслює інвестиційну привабливість українського телекомунікаційного сектора [43].

У лютому 2025 року Антимонопольний комітет України надав дозвіл «Київстару» на придбання контрольного пакета акцій компанії Uklon, провідного сервісу замовлення поїздок в Україні. Ця угода дозволить «Київстару» розширити спектр своїх послуг та зміцнити позиції на ринку цифрових сервісів [32].

У лютому 2025 року «Київстар» вдруге звернувся до АМКУ за дозволом на придбання онлайн-сервісу бронювання ліків Tabletki.ua. Перша заявка, подана у листопаді 2024 року, була відхилена комітетом. Tabletki.ua — це платформа, яка дозволяє користувачам знаходити та бронювати медикаменти в конкретних аптеках, з подальшим викупом у торговій точці. Сервіс обслуговує близько 10 млн користувачів [33].

Враховуючи вищезазначене, телекомунікаційний ринок України продовжує динамічно розвиватися, адаптуючись до нових викликів, зокрема війни, економічної нестабільності та технологічних змін. Незважаючи на скорочення кількості активних суб’єктів господарювання у 2022 році, у 2023 році спостерігалося відновлення бізнес-активності та зростання інвестицій в інфраструктуру.

Основним драйвером зростання залишається мобільний зв’язок, а ключовою тенденцією – збільшення споживання мобільного інтернету. Водночас спостерігається поступовий відхід від традиційного фіксованого телефонного зв’язку, що корелює із глобальними ринковими тенденціями. Попит на швидкісний доступ до інтернету, зокрема на оптоволоконні технології (FTTx) та 5G, продовжує стимулювати розвиток інфраструктури.

Ключові гравці ринку – "Київстар", "Vodafone Україна" та "Лайфселл" – продовжують домінувати в сегменті мобільного зв’язку, тоді як "Укртелеком" залишається провідним оператором у сфері фіксованого зв’язку. Зростає значення компаній, що спеціалізуються на інтернет-послугах, кібербезпеці та інфраструктурних рішеннях.

На законодавчому рівні галузь регулюється Законом України "Про електронні комунікації", а контроль за діяльністю операторів здійснює Національна комісія, що регулює сферу електронних комунікацій (НКЕК).

Перспективи розвитку ринку пов’язані з масштабуванням 5G, впровадженням нових технологій (SD-WAN, NFV), підвищенням кібербезпеки, розвитком хмарних сервісів та конвергенцією послуг. В умовах війни особливу роль відіграють стійкість інфраструктури, покриття швидкісним інтернетом віддалених територій та підтримка цифрових послуг для населення та бізнесу.

Загалом, ринок телекомунікацій України рухається в бік цифровізації, модернізації мереж та розширення спектра послуг, що забезпечить його подальше зростання навіть в умовах нестабільності.

2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Київстар»: структура власності, фінансово-економічні показники

Приватне акціонерне товариство «Київстар» (далі – «Київстар» або «Компанія») було створено та зареєстровано відповідно до законодавства України 3 вересня 1997 року. Діяльність Компанії включає проєктування, будівництво та експлуатацію мережі стільникового зв’язку в Україні, а також надання широкого спектру послуг мобільного зв’язку та послуг домашнього Інтернету в Україні. Компанія надає широкий спектр послуг, включаючи мобільний зв'язок (2G, 3G, 4G), фіксований Інтернет, цифрове телебачення, а також сервіси на основі великих даних (Big Data), хмарні рішення та кіберзахист [15].

Юридична адреса Компанії: вул. Дегтярівська, 53, Київ, 03113, Україна. Головний офіс Компанії розташований за юридичною адресою, що також є основним місцем здійснення діяльності Компанії.

Станом на 31 грудня 2024 року акціонери та відповідно їх частки в капіталі компанії виглядали наступним чином:

Таблиця 2.2

Структура власності ПрАТ «Київстар»

Назва	Частка участі	Кількість акцій
VEON Holdings B.V. (Нідерланди)	99,995%	13 094 562
VEON Ltd. (Бермудські острови)	0,005%	700
	100,000%	**13 095 262**

Відповідно до статуту Компанії статутний капітал становить 654 763 100,00 грн (13 095 262 акцій номінальною вартістю 50 грн.).

Нижче показані частки володіння Компанії в її основних дочірніх компаніях:

Таблиця 2.3

Частки володіння ПрАТ «Київстар» в її основних дочірніх компаніях

Назва	Частка володіння	Країна ведення діяльності	Дата надбання
ТОВ «Київстар.Тех»	100,00%	Україна	серпень 2015 р.
ТОВ «Хелсі Україна»	69,99%	Україна	серпень 2022 р.
ТОВ «ЛАН ТРЕЙС»	100,00%	Україна	вересень 2024 р.
ТОВ «Тех Уклон»	97,00%	Україна	квітень 2025
Uklon Ltd.	97,00%	Республіка Кіпр	квітень 2025

Джерело: складено автором на основі витягів ЄДР.

Динаміка основних фінансово-економічних показників Компанії за 2019-2024 роки показана на рисунку 2.4

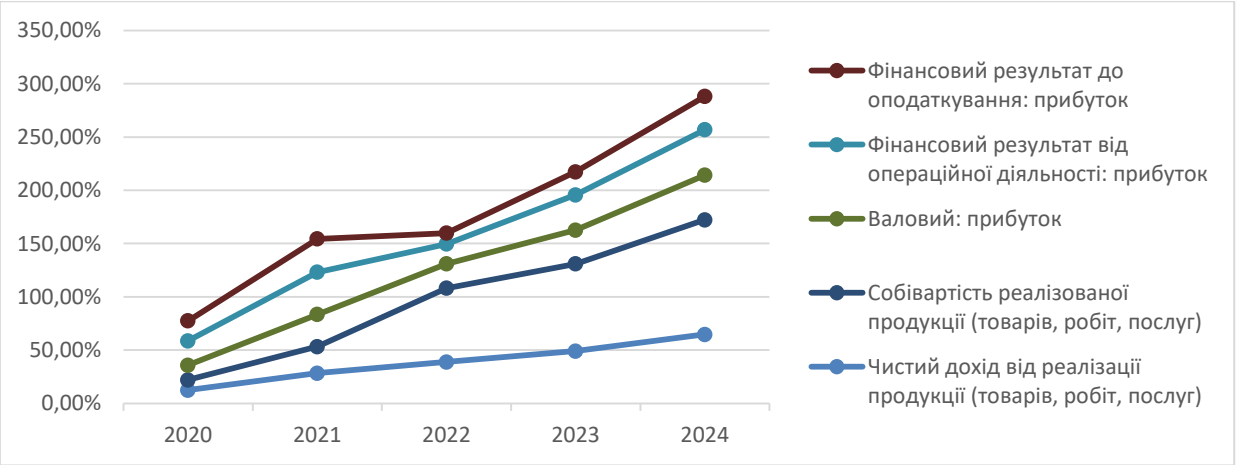

Рис. 2.4 Динаміка основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Київстар» за 2019-2024 роки (базовий рік 2019)

Джерело: складено автором на основі звітів про фінансові результати Київстар за 2019-2020 роки.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Київстар» за період 2019–2024 років відображає не лише динаміку внутрішньої ефективності підприємства, але й тісний взаємозв'язок з трансформаціями у зовнішньому середовищі, зокрема внаслідок пандемії COVID-19, економічної нестабільності та повномасштабної війни в Україні.

Упродовж 2019–2021 років компанія демонструвала стабільне зростання. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс з 22,2 млн грн у 2019 році до 28,6 млн грн у 2021 році (+28,5%). Така динаміка зумовлена розширенням спектра телекомунікаційних послуг, зростанням попиту на мобільний інтернет та активним впровадженням цифрових рішень, особливо на фоні переходу до дистанційної роботи та навчання під час пандемії. Разом із тим, у цей період поступово зростала і собівартість реалізованої продукції, що є логічним наслідком модернізації інфраструктури й адаптації до нових умов ведення бізнесу.

Поворотним моментом став 2022 рік — рік початку повномасштабного вторгнення РФ, який одразу позначився на фінансових показниках компанії. Попри те, що чистий дохід продовжував зростати (+8,2%), фінансові результати від операційної діяльності скоротились на 15,01%, а прибуток до оподаткування — на 15,94%. Основними причинами цього були: порушення

логістичних ланцюгів, пошкодження інфраструктури, зростання витрат на енергозабезпечення мережі, а також непередбачувані коливання споживчого попиту у зонах активних бойових дій.

На цьому тлі компанія здійснила низку стратегічних заходів, які дозволили не лише утримати позиції на ринку, але й відіграти ключову роль у забезпеченні стабільного зв'язку для населення. В умовах регулярних відключень електроенергії у 2022–2023 роках «Київстар» інвестував понад 2,3 млрд грн у встановлення генераторів та акумуляторів для резервного живлення, що прямо вплинуло на зростання собівартості в цей період (з 13,1 млн грн у 2022 році до 16 млн грн у 2024 році) [15]. Проте ця інвестиція дозволила уникнути ще більших фінансових втрат і втрати абонентської бази.

Починаючи з 2023 року, фінансові результати почали відновлюватися: зросли як прибуток від операційної діяльності (на 12,09%), так і прибуток до оподаткування (на 10,33%). Це свідчить про ефективне антикризове управління, оперативне відновлення інфраструктури та адаптацію бізнес-процесів до умов воєнного часу.

Таблиця 2.4

Показники оцінки майнового стану ПрАТ «Київстар» за 2019-2024 рр.

Періоди	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Частка ОЗ в активах	0,49	0,51	0,55	0,45	0,43	0,37
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,56	0,55	0,53	0,50	0,49	0,49
Коефіцієнт оновлення ОЗ	-	1,14	1,12	1,05	1,15	1,15
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0,01	0,01	0,00	0,02	0,02	0,02
Коефіцієнт мобільності активів	0,08	0,09	0,11	0,27	0,46	0,59

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Київстар за 2019-2024 роки.

Розглянемо показники майнового стану Київстар (таблиця 2.4). Упродовж 2019–2021 років компанія підтримувала стабільну структуру активів. Частка основних засобів в активах поступово зростала, досягнувши піку у 2021 році (55%). Це пояснюється активною модернізацією

інфраструктури та інвестуванням у довгострокові активи. Одночасно коефіцієнт зносу основних засобів поступово зменшувався, що свідчить про оновлення технічної бази.

Важливим етапом став 2022 рік, коли в умовах війни компанія була змушена змінювати свою стратегію. Попри виклики, пов'язані зі знищенням інфраструктури та перебоями у постачанні, коефіцієнт оновлення основних засобів залишався на високому рівні (1,15). Цей показник підтверджує значні інвестиції у відновлення та підвищення ефективності роботи мережі. Частка мобільності активів стрімко зросла з 0,27 у 2022 році до 0,59 у 2024 році, що стало наслідком пріоритету оборотних активів у діяльності Компанії.

Попри ці труднощі, підприємство демонструвало стійкість завдяки стратегіям антикризового управління. Значне збільшення коефіцієнта мобільності активів вказує на адаптацію компанії до умов постійної ліквідності та швидкого реагування на потреби ринку. Водночас, частка довгострокових фінансових інвестицій залишалася незмінною (0,02), забезпечуючи стабільність диверсифікації ризиків.

Починаючи з 2023 року, фінансові показники почали відновлюватися. Частка основних засобів в активах зменшилась до 0,37 у 2024 році, що свідчить про переорієнтацію інвестицій у мобільні ресурси. Коефіцієнт зносу стабілізувався, вказуючи на підтримку оновленої інфраструктури.

Загалом майновий стан компанії свідчить про її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечувати стійкість бізнес-процесів та підтримувати стабільний рівень фінансової ефективності навіть в умовах кризових ситуацій. Це дозволяє прогнозувати подальше зміцнення позицій на ринку.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності ПрАТ «Київстар» за 2019-2024 рр.

Періоди	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,14	0,28	0,46	1,40	1,74
Коефіцієнт ліквідності уточнений	0,23	0,26	0,48	0,79	1,68	1,97
Коефіцієнт ліквідності загальний	0,24	0,26	0,49	0,84	1,70	1,98
Коефіцієнт маневреності	-0,45	-0,55	-0,25	-0,07	0,20	0,28
Коефіцієнт поточної заборгованості	8,58	8,77	4,74	2,83	3,58	4,25

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Київстар за 2019-2024 роки.

Проаналізуємо ліквідність Компанії. У період 2019–2021 років компанія демонструвала поступове покращення ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,11 у 2019 році до 0,28 у 2021 році, що вказує на посилення спроможності підприємства негайно погасити частину короткострокових зобов'язань за рахунок грошових коштів. Водночас уточнений та загальний коефіцієнти ліквідності поступово наближаються до рекомендованих меж, свідчачи про покращення балансу між поточними активами та зобов'язаннями.

Різкий перехід від стабільності до кризового управління став очевидним у 2022 році, коли в умовах повномасштабного вторгнення РФ ліквідність підприємства була поставлена під загрозу. Попри це, коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 0,46, а уточнений та загальний коефіцієнти перевищили нижню межу нормативу, досягнувши рівнів 0,79 та 0,84 відповідно.

Починаючи з 2023 року, компанія демонструвала суттєві покращення фінансової ліквідності. Коефіцієнти абсолютної, уточненої та загальної ліквідності значно перевищили верхню межу нормативу, досягнувши 1,40, 1,68 та 1,70 у 2023 році та 1,74, 1,97 та 1,98 у 2024 році відповідно. Це свідчить про накопичення ліквідних активів, посилення здатності виконувати зобов'язання та підвищення фінансової гнучкості підприємства.

Коефіцієнт маневреності також демонструє позитивну динаміку: від негативних значень у 2019–2022 роках до 0,28 у 2024 році, що вказує на зростання "вільних" оборотних коштів у структурі власного капіталу.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Київстар» за 2019-2024 рр.

Періоди	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт незалежності	0,56	0,42	0,42	0,54	0,65	0,66
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,66	0,68	0,78	0,74	0,81	0,81
Коефіцієнт фінансування	1,33	0,76	0,76	1,24	1,88	2,00
Коефіцієнт власних інвестицій	0,62	0,47	0,49	0,71	0,95	1,06
Коефіцієнт інвестування власних та довгострокових залучень	1,34	1,29	1,10	1,03	0,83	0,76
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,14	0,36	0,44	0,25	0,19	0,17

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Київстар за 2019-2024 роки.

У таблиці 6 наведено показники фінансової стійкості Компанії, які відображають динаміку змін у структурі джерел фінансування підприємства за період 2019–2024 років.

Упродовж 2019–2021 років Компанія демонструвала коливання у показниках фінансової незалежності. Коефіцієнт незалежності поступово зменшився з 0,56 у 2019 році до 0,42 у 2021 році, що свідчить про збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Водночас коефіцієнт фінансової стійкості зріс з 0,66 до 0,78, вказуючи на стабільність довгострокових джерел фінансування. Коефіцієнт фінансування знизився до рівня 0,76, що свідчить про переважання позикових засобів над власними у структурі фінансування.

2022 рік став поворотним моментом для компанії. Коефіцієнт незалежності підвищився до 0,54, а коефіцієнт фінансування зріс до 1,24, що відображає перехід до більш стійкого фінансування та зменшення залежності від позикових коштів.

Починаючи з 2023 року, фінансові показники продовжували покращуватись. Коефіцієнт незалежності досягнув рівня 0,66 у 2024 році,

вказуючи на суттєве зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансування також зріс до 2,00, підтверджуючи забезпеченість позикових коштів власними засобами. Коефіцієнт фінансової стійкості залишався стабільним на рівні 0,81, що свідчить про збереження балансу між власними та довгостроковими джерелами фінансування.

У цей період коефіцієнт власних інвестицій зріс з 0,62 у 2019 році до 1,06 у 2024 році, демонструючи зростання власних коштів відносно необоротних активів. Водночас коефіцієнт інвестування власних і довгострокових залучень знизився до 0,76, що може свідчити про зменшення частки довгострокових зобов'язань у структурі фінансування.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ПрАТ «Київстар» за 2019-2024 рр.

Періоди	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	23,40	26,27	21,92	9,19	12,84	12,82
Період погашення дебіторської заборгованості	15,38	13,70	16,42	39,15	28,04	28,07
Період погашення кредиторської заборгованості;	378,33	360,29	231,69	280,83	238,56	278,88
Коефіцієнт обороту основних засобів	1,85	1,81	1,75	1,70	1,54	1,48

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Київстар за 2019-2024 роки.

У таблиці 7 наведено ключові показники оборотності та обіговості коштів Київстар за період 2019–2024 років. Упродовж аналізованого періоду коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості демонструє різнопланову динаміку. Якщо у 2019–2021 роках підприємство відносно швидко інкасувало дебіторську заборгованість (коефіцієнт перевищував 20 разів), то у 2022 році показник різко знизився до 9,19 разів. Це могло бути наслідком зовнішніх економічних факторів, таких як криза та порушення платіжної дисципліни через війну. Період погашення дебіторської заборгованості значно збільшився до 39,15 днів. Починаючи з 2023 року, ситуація стабілізується, коефіцієнт обертання повертається до рівня близько 12,84 разів, що вказує на покращення платіжної спроможності клієнтів.

Період погашення кредиторської заборгованості є суттєво тривалішим, ніж дебіторської. Упродовж всього періоду він коливається від 231,69 до 278,88 днів, що вказує на тривале використання позикових коштів. Це може бути як позитивною стратегією для збереження оборотного капіталу, так і ризиком у разі погіршення умов кредитування.

Коефіцієнт обороту основних засобів показує поступове зниження з 1,85 у 2019 році до 1,48 у 2024 році. Зменшення цього показника свідчить про зниження ефективності використання основних засобів у бізнес-процесах. Це може бути пов’язано із зовнішніми чинниками, такими як зниження доходів чи застарілість обладнання, а також недостатністю інвестицій у модернізацію.

Тривалі терміни погашення кредиторської заборгованості та зниження ефективності використання основних засобів вказують на потенційні точки для вдосконалення. Посилення інвестицій у модернізацію основних засобів та оптимізація взаємовідносин з кредиторами можуть суттєво покращити фінансову результативність підприємства.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ПрАТ «Київстар» за 2019-2024 рр.

(у відсотках)

Періоди	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність власного капіталу	65,60	90,73	90,39	43,29	32,41	25,74
Рентабельність активів за прибутком до оподаткування	43,57	46,69	46,75	29,02	25,65	21,00
Рентабельність активів за чистим прибутком	36,74	38,39	37,79	23,57	20,92	17,05
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	50,14	51,56	51,42	41,79	42,86	38,23
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	47,58	52,02	51,77	40,67	42,47	41,21
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	40,28	41,48	39,45	30,80	31,79	30,93

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Київстар за 2019-2024 роки.

У таблиці 8 наведено показники рентабельності ПрАТ «Київстар» за період 2019–2024 років, які демонструють рівень ефективності використання ресурсів та досягнення фінансових результатів підприємства. Аналіз цих показників дозволяє оцінити здатність компанії зберігати стійкість в умовах економічних викликів.

У період 2019–2021 років спостерігалося значне зростання рентабельності власного капіталу – з 65,60% у 2019 році до 90,39% у 2021 році. Це свідчить про високий рівень прибутковості вкладеного власного капіталу. Однак у 2022 році цей показник знизився до 43,29%, що стало наслідком зовнішніх економічних факторів, включаючи війну. У наступні роки рентабельність продовжувала знижуватися, досягнувши рівня 25,74% у 2024 році, що може бути пов’язано з ростом витрат або спадом прибутковості.

Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності демонструє поступове зниження з 46,75% у 2021 році до 21,00% у 2024 році. Рентабельність активів за чистим прибутком також зменшилася – з 36,74% у 2019 році до 17,05% у 2024 році. Це свідчить про зниження здатності підприємства генерувати прибуток з активів, які перебувають у його розпорядженні.

Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації досягла піку у 2020 році (51,56%), але знизилася до 38,23% у 2024 році. Водночас рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності демонструє більш стабільну динаміку, залишаючись близькою до рівня 40% у 2024 році. Рентабельність реалізації за чистим прибутком також поступово зменшилася з 40,28% у 2019 році до 30,93% у 2024 році, що може бути наслідком змін у собівартості продукції або зниженням прибутковості.

Аналіз показників рентабельності за період 2019–2024 років свідчить про поступове зниження фінансової ефективності підприємства. Основними

причинами цього можуть бути зовнішні економічні кризи, включаючи війну, зростання витрат, а також зміни у структурі доходів. Попри це, стабільність рентабельності операційної діяльності та збереження позитивних показників рентабельності власного капіталу є свідченням потенціалу компанії до фінансового оздоровлення та адаптації до нових економічних умов. Для посилення ефективності підприємства варто розглянути можливості оптимізації витрат та підвищення прибутковості.

Підсумовуючи можна сказати, що діяльність Київстар за період 2019–2024 років демонструє стійкість в умовах економічних викликів та зростаючу адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. Аналіз фінансової стійкості, оборотності коштів та рентабельності засвідчує послідовну роботу компанії над зменшенням залежності від зовнішніх джерел фінансування, оптимізацією платіжних циклів, а також підвищенням ефективності операційної діяльності.

Водночас, спостерігається поступове зниження фінансової ефективності за показниками рентабельності, зумовлене складними економічними умовами, такими як війна та загальна криза в Україні. Незважаючи на це, стабільність операційної рентабельності та позитивні показники фінансової стійкості дозволяють говорити про значний потенціал компанії до подальшого розвитку.

Для забезпечення довгострокового успіху компанії важливо сфокусуватись на підвищенні ефективності використання активів, інвестиціях у модернізацію основних засобів, а також оптимізації витратної частини. Ці заходи допоможуть ПрАТ «Київстар» не лише зберігати лідерські позиції на ринку, але й зміцнювати свої конкурентні переваги в умовах динамічного бізнес-середовища.

2.3. Основні бізнес-напрями та стратегічне бачення ПрАТ «Київстар»

Діяльність Київстар охоплює низку ключових бізнес-напрямів. Визначення та аналіз основних напрямів діяльності, а також стратегічних орієнтирів компанії, є важливим етапом для формування обґрунтованого плану майбутньої корпоративної реструктуризації, що забезпечить стабільність та гнучкість організаційної моделі в умовах динамічного ринкового середовища.

Діяльність Київстар можна поділити на два основні напрями: телеком-бізнес (англ. *telecom business*) та цифровий напрям (англ. *digital*), які є основою для побудови сучасної екосистеми послуг [37].

В рамках телеком-напряму Київстар пропонує наступні рішення:

- набір послуг у сфері мобільного зв'язку та інтернету (послуга IoT[1]). За підсумками третього кварталу 2024 року, компанія обслуговує близько 23 мільйонів абонентів, що становить орієнтовно 47% ринку мобільного зв'язку в Україні. Київстар займає перше місце серед мобільних операторів країни за кількістю абонентів станом на кінець 2024 року. В рамках основної діяльності компанія пропонує тарифи для контрактних і передплатних користувачів, пакети мобільного інтернету, а також додаткові сервіси — приховування номера, другий номер на SIM-карті, повідомлення про пропущені дзвінки, зворотні виклики та тимчасове припинення обслуговування в роумінгу;
- послуги фіксованого доступу до мережі Інтернет. Станом на початок 2024 року компанія обслуговує понад 1,1 мільйона абонентів. Це становить приблизно 14% ринку в умовах фрагментованої конкуренції. Компанія надає послуги за технологією FTTB (оптика до будівлі), що забезпечує стабільне з'єднання зі швидкістю до 1 Гбіт/с [15].

У рамках діджитал-напряму Київстар пропонує такі ключові рішення:

- Kyivstar TV — одна з провідних цифрових ТБ-платформ в Україні, яка охоплює понад 2 мільйони мобільних та фіксованих користувачів. Сервіс

[1] Internet of Things

надає доступ до більш ніж 300 телеканалів, фільмів, серіалів та інтерактивного контенту. Доступний на різних пристроях, інтегрований у цифрову екосистему Київстару[15];

- Helsi — найбільший цифровий медичний сервіс України, у якому Київстар є стратегічним партнером. Станом на 2024 рік зареєстровано понад 28 мільйонів пацієнтів. Сервіс забезпечує онлайн-запис до лікарів, ведення електронної медичної карти, електронні рецепти та інші цифрові послуги для пацієнтів та медичних закладів;
- Big Data та хмарні рішення. Київстар активно розвиває напрямки роботи з великими даними та хмарними технологіями для бізнес-клієнтів, зокрема: Kyivstar Cloud — хмарна платформа з понад 500 B2B-клієнтами, що дозволяє створювати, масштабувати та захищати IT-інфраструктуру, Adwisor — власна adtech-платформа, яка забезпечує персоналізовану рекламу на основі аналітики великих даних. У 2024 році платформою користуються близько 2 тисяч бізнес-клієнтів.

Після купівлі Компанією ТОВ «Тех Уклон» та Uklon Ltd. до вищезазначених напрямів до послуг Київстар додалися також послуги замовлення поїздок і доставки.

У перспективі, стратегічна мета Київстар полягає у трансформації з класичного телекомунікаційного оператора у багатофункціональну цифрову екосистему. Така екосистема охоплює різні аспекти повсякденного життя користувача: зв’язок, медицину, розваги, транспорт, цифрову безпеку, хмарні та фінансові сервіси. Такий підхід забезпечує довгострокову клієнтську цінність, сприяє зростанню середнього доходу на одного користувача (ARPU) та створює передумови для сталого конкурентного позиціонування компанії на ринку.

Для візуалізації цифрового напрямку Київстар застосовує модель стратегічного колеса (рис. 5), в центрі якої — клієнт, а навколо нього обертаються ключові елементи цифрової екосистеми, а саме Kyivstar TV,

Helsi, Kyivstar Cloud, Adwisor, Uklon та інші сервіси, які перебувають у стадії розвитку або пілотування.

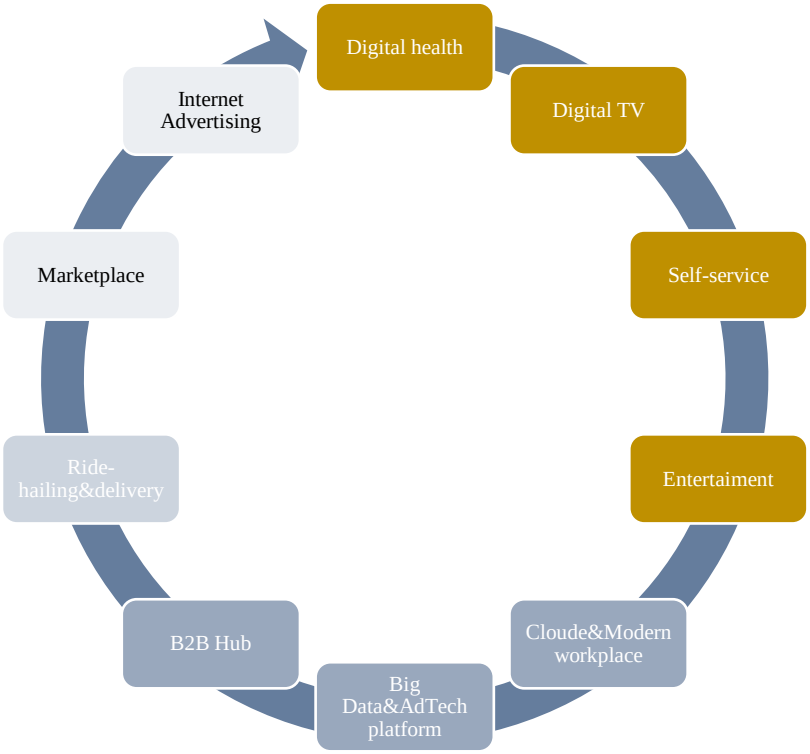

Рис. 2.5. Стратегічне коло цифрового напряму ПрАТ «Київстар»

Джерело:[**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Водночас, компанія активно розглядає створення власного маркетплейсу, який стане ще одним вектором цифрової трансформації. За попередніми планами, маркетплейс має поєднувати елементи класичної платформи електронної комерції з можливостями інтеграції до мобільних сервісів, бонусної програми, послуг доставки та платіжних інструментів [34]. Очікується, що ця ініціатива дозволить Київстару розширити клієнтську базу, посилити утримання абонентів та забезпечити додаткові джерела доходів.

Також перспективним напрямом розвитку є розширення рекламної платформи Adwisor у сегменті digital marketing. Компанія планує збільшити частку на ринку персоналізованої реклами, інтегруючи нові формати — відеорекламу, push-сповіщення, таргетинг за геолокацією — а також залучити до платформи нових партнерів серед рекламних агентств та рітейл-бізнесу [37].

Таким чином, цифровий напрям діяльності Київстар стає ключовим стратегічним вектором зростання компанії. Його розвиток забезпечує стабільність, інноваційність та адаптивність організаційної моделі до викликів зовнішнього середовища. Все це створює обґрунтовану основу для розробки плану майбутньої корпоративної реструктуризації, орієнтованої на побудову ефективної, клієнтоцентричної та цифрово адаптованої структури управління.

Середньострокова стратегія розвитку компанії Київстар спрямована на зміцнення лідерських позицій на ринку мобільного зв'язку та активне розширення цифрових послуг. Компанія поєднує органічне зростання з придбанням нових активів, аби ефективно розвивати як традиційний телеком-бізнес, так і цифровий сегмент.

В телеком-секторі Київстар акцентує увагу на:

- збереженні лідерства на мобільному ринку України;
- зростанні середнього доходу на одного користувача (ARPU) за рахунок продуманої цінової політики;
- розвитку ринку фіксованого широкосмугового доступу (fixed broadband) через органічне зростання та придбання нових активів;
- утриманні абонентської бази з акцентом на підвищення частки мультисервісних користувачів (multiplay) [37].

У цифровому напрямку Київстар прагне стати ключовим гравцем у процесі відновлення та розвитку цифрової екосистеми України. Для досягнення цієї мети компанія:

- націлена на суттєве зростання цифрових доходів за рахунок як органічного розвитку, так і стратегічних придбань;
- розвиває цифрові послуги, пропонуючи нові продукти та покращуючи існуючі, використовуючи довіру та лояльність існуючої клієнтської бази;
- підвищує проникнення мультипослуг (multiplay), розширюючи асортимент цифрових сервісів [37].

Загалом, стратегія Kyivstar базується на поєднанні стабільності традиційного бізнесу з інноваційністю цифрових рішень, що дозволяє забезпечити сталий розвиток компанії в умовах мінливого ринку та складної економічної ситуації в країні.

Kyivstar планує вийти на фондову біржу Nasdaq у третьому кварталі 2025 року через процедуру SPAC-поглинання з компанією Cohen Circle Acquisition Corp. Цей крок дозволить компанії залучити додатковий капітал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку. Вихід на біржу також сприятиме підвищенню прозорості та довіри з боку інвесторів, що є важливим для стабільного зростання в умовах складної економічної ситуації в країні [34].

Для глибшого розуміння стратегічного становища компанії Kyivstar та виявлення ключових факторів, які можуть вплинути на її подальший розвиток, доцільно провести SWOT-аналіз, який дає можливість оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність компанії.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз стратегічного положення ПрАТ «Київстар»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Лідерство на ринку мобільного зв’язку (≈47% абонентів)	Залежність від мобільного сегменту як основного джерела доходу
Розвинена інфраструктура фіксованого інтернету (FTTB, до 1 Гбіт/с)	Низька частка на ринку фіксованого інтернету (≈14%)
Широкий спектр цифрових сервісів (Kyivstar TV, Helsi)	Високий рівень регуляторного контролю (зокрема щодо тарифів і персональних даних)
Технологічне лідерство, зокрема використання Big Data (Adwisor)	Постійна потреба в капіталовкладеннях у модернізацію (5G, AI тощо)
Високий рівень лояльності клієнтів	
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Розширення цифрової екосистеми через маркетплейс та нові сервіси	Військові дії та загальна економічна нестабільність в країні
Зростання попиту на персоналізовану	Посилення конкуренції на телеком-ринку

рекламу та аналітику	
Подальший розвиток телемедицини через платформу Helsi	Законодавчі зміни у сфері телекомунікацій та захисту даних
Інтеграція технологій 5G та штучного інтелекту	Швидкий розвиток технологій, що потребує адаптації й інвестицій
Розширення послуг для B2B-сегменту (хмарні сервіси, Big Data)	

Джерело: складено автором.

Сильні сторони (Strengths)

Лідерські позиції на ринку мобільного зв'язку

Kyivstar займає лідируючі позиції на ринку мобільного зв'язку в Україні, зберігаючи майже 47% ринку за кількістю абонентів. Це дозволяє компанії мати значну конкурентну перевагу і забезпечувати високий рівень доходів через мобільні послуги.

Розвинена інфраструктура фіксованого інтернету

Компанія обслуговує понад 1,1 мільйона абонентів, пропонуючи доступ до високошвидкісного інтернету через технологію FTTB, що дозволяє забезпечити стабільне з'єднання до 1 Гбіт/с.

Широкий спектр цифрових послуг

Сервіси, такі як Kyivstar TV та Helsi, є важливою частиною цифрової стратегії компанії, забезпечуючи додаткові джерела доходу та створюючи можливості для залучення нових клієнтів.

Інноваційність та технологічне лідерство

Платформа Adwisor використовує великі дані для надання персоналізованої реклами, що є важливою частиною цифрової стратегії компанії.

Сильна клієнтська база та лояльність абонентів

Київстар має високий рівень лояльності серед клієнтів завдяки продуманій ціновій політиці та додатковим послугам, що підвищують цінність для користувачів.

Слабкі сторони (Weaknesses)

Залежність від мобільного ринку

Незважаючи на активний розвиток цифрових послуг, значна частина доходів все ще походить від традиційних мобільних послуг, що може обмежувати можливості для диверсифікації бізнесу.

Обмежене покриття на ринку фіксованого інтернету

Хоча компанія надає послуги фіксованого інтернету, її частка на ринку складає лише 14%, що вказує на високий рівень конкуренції у цьому сегменті.

Високий рівень регуляторного контролю

Регуляції в телекомунікаційному секторі, зокрема пов'язані з ціноутворенням та обробкою персональних даних, можуть обмежувати свободу дій компанії.

Необхідність постійних інвестицій у модернізацію

Швидкий розвиток технологій, зокрема 5G та штучного інтелекту, потребує значних інвестицій у модернізацію інфраструктури, що може бути економічно обтяжливим у нестабільному ринковому середовищі.

Можливості (Opportunities)

Розширення цифрових послуг та створення маркетплейсу

Створення маркетплейсу дозволить Kyivstar розширити свою цифрову екосистему та збільшити доходи за рахунок інтеграції нових сервісів, таких як доставка та платіжні системи.

Зростання попиту на персоналізовану рекламу та аналітику

Ринок персоналізованої реклами продовжує зростати, і Kyivstar може використовувати свою платформу Adwisor для збільшення частки на цьому ринку.

Розвиток цифрової медицини та телемедицини

Платформа Helsi має потенціал для подальшого зростання на ринку, що дозволить Kyivstar стати одним з основних гравців у цифровій медицині та телемедицині.

Використання технологій 5G та AI

Запуск 5G та інтеграція технологій штучного інтелекту відкривають нові можливості для розвитку мобільних послуг та цифрових продуктів.

Розширення B2B сегменту

Збільшення кількості бізнес-клієнтів через хмарні рішення та послуги для великих даних дозволяє компанії створювати стабільні джерела доходу поза споживчим ринком.

Загрози (Threats)

Військові дії та економічна нестабільність

Поточна ситуація в Україні, пов'язана з військовим конфліктом, створює загрози для стабільності бізнесу, а також для інфраструктури компанії.

Загострення конкуренції

Велика конкуренція з боку інших телекомунікаційних компаній та нових гравців на ринку може стати загрозою для утримання лідерських позицій.

Зміни у законодавстві та регуляціях

Можливі зміни в законодавстві, особливо щодо обробки даних та телекомунікаційних стандартів, можуть вплинути на стратегію компанії та вимагати додаткових інвестицій.

Швидкі технологічні зміни

Постійний розвиток нових технологій, таких як 5G, AI та IoT, вимагає від компанії значних інвестицій у модернізацію інфраструктури та впровадження нових послуг, що може бути складним в умовах економічної нестабільності.

Проведений SWOT-аналіз дозволив глибше дослідити стратегічне становище ПрАТ «Київстар» у сучасних умовах функціонування телекомунікаційного ринку України. Результати аналізу вказують на те, що компанія має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки сильним внутрішнім характеристикам і наявним зовнішнім можливостям, однак при

цьому стикається з низкою загроз та внутрішніх обмежень, що потребують стратегічного реагування.

Серед ключових сильних сторін слід виокремити лідерські позиції на ринку мобільного зв'язку, розвинену інфраструктуру фіксованого інтернету, широкий спектр цифрових сервісів, технологічну інноваційність та лояльну клієнтську базу. Саме ці фактори забезпечують компанії конкурентні переваги та стабільність основного джерела доходу — мобільних послуг.

Слабкі сторони зосереджуються довкола надмірної залежності від мобільного сегменту, обмеженої присутності на ринку фіксованого інтернету, високого рівня регуляторного тиску та потреби в постійних інвестиціях у модернізацію мережевої інфраструктури.

Аналіз зовнішніх можливостей вказує на перспективність розвитку цифрових сервісів, зокрема телемедицини (Helsi), персоналізованої реклами (Adwisor), створення маркетплейсу, а також B2B-рішень для бізнес-клієнтів. Упровадження 5G і штучного інтелекту може суттєво розширити продуктові та сервісні можливості компанії.

Водночас загрози зумовлені як макроекономічними ризиками (військові дії, економічна нестабільність), так і посиленням конкуренції, змінами у законодавстві та стрімкими темпами технологічних змін, які вимагають швидкої адаптації та додаткових фінансових витрат.

Таким чином, SWOT-аналіз виявив, що майбутня стратегія розвитку ПрАТ «Київстар» повинна орієнтуватися на посилення позицій у сфері фіксованого інтернету, цифрових медичних сервісів, а також розширення екосистеми цифрових послуг. Компанії необхідно диверсифікувати джерела доходів за рахунок B2B-сегменту та підвищити свою стійкість у відповідь на зовнішні виклики. Раціональне поєднання традиційного бізнесу з інноваційними рішеннями забезпечить довгострокову конкурентоспроможність та стратегічну гнучкість на динамічному ринку.

ІІІ РОЗДІЛ. НАПРЯМИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО КОРПОРАТИВНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПРАТ «КИЇВСТАР»

3.1. Формування стратегічної моделі корпоративної реструктуризації ПрАТ «Київстар»

Враховуючи сучасні виклики, зокрема загострення конкуренції, потребу у цифровізації та розширенні присутності у суміжних ринках, для Київстар доцільною є стратегія корпоративної реструктуризації на основі вертикальної інтеграції з елементами диверсифікації бізнесу. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати існуючі процеси, а й створити нову додану вартість шляхом поглибленого контролю над усім ланцюгом взаємодії з клієнтом.

Запропонована стратегічна модель ґрунтується на загальній блок-схемі процесу реструктуризації підприємства (рис. 1), адаптованій до особливостей функціонування Київстар та ситуації на ринку. Вона включає наступні етапи:

Етап 1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

Зовнішнє середовище характеризується високим рівнем цифрової конкуренції, активною трансформацією споживчих очікувань, тенденцією до створення мультисервісних цифрових екосистем (розділ 2.1).

Внутрішнє середовище Київстар відзначається сильною телекомунікаційною інфраструктурою, сталим брендом, наявністю фінансових ресурсів та технічного потенціалу, однак обмеженою присутністю на ринках e-commerce, мобільних сервісів та цифрової охорони здоров’я.

Етап 2. Ідентифікація потреби у реструктуризації

На основі виявлених тенденцій і загроз встановлено потребу у реструктуризації з метою посилення контролю над суміжними сервісами, розширення клієнтської бази та формування довгострокової конкурентної переваги.

Етап 3. Визначення стратегічних цілей

Головною стратегічною метою є трансформація компанії у **мультисервісного цифрового оператора**, який поєднує класичний мобільний зв'язок із сервісами доставки, онлайн-бронювання медикаментів, фінансовими та хмарними рішеннями. Це дозволить створити цілісну цифрову екосистему навколо клієнта.

У межах запропонованої моделі реструктуризації доцільно реалізувати такі стратегічні цілі:

- інтеграція придбаного сервісу Uklon у цифрову інфраструктуру компанії з подальшим розвитком напряму мобільної логістики та запуском нових сервісів на його базі (наприклад, доставки для e-commerce, аптек тощо). Uklon може стати логістичним ядром нової платформи послуг міської мобільності;
- придбання одного з національних маркетплейсів, таких як Prom.ua, Bigl.ua, Kasta.ua або Zakaz.ua, з метою формування повноцінного торговельного напряму в межах цифрової екосистеми;
- активне розширення бізнесу в сегменті цифрової реклами, включаючи запуск рекламної платформи на основі Big Data, аналітики поведінки користувачів, геолокаційних даних та звичок споживання. Київстар може запропонувати унікальні B2B-рішення для малого та середнього бізнесу, інтегруючи рекламу в мобільні додатки, маркетплейс та сервіси доставки;
- оптимізація управлінської структури компанії шляхом запровадження продуктових команд, що будуть відповідальні за окремі напрями (логістика, e-commerce, медичні послуги, фінтех, реклама) з високим рівнем автономності, гнучкості та здатністю до швидкого масштабування;
- підвищення середнього доходу з одного користувача (ARPU) через пропозицію комплексних послуг (зв'язок + інтернет + мобільність + покупки + реклама + медицина) в одному додатку або кабінеті користувача;
- зміцнення позицій бренду та підвищення клієнтської лояльності шляхом формування зручного, простого та доступного цифрового

середовища «все в одному», яке охоплює повсякденні життєві потреби абонента.

Таким чином, реструктуризаційна стратегія ПрАТ «Київстар» передбачає активне використання потенціалу злиттів і поглинань (M&A), синергію між телекомунікаційною інфраструктурою та новими цифровими сервісами, а також перехід від оператора зв'язку до національного цифрового сервіс-провайдера нового покоління.

Етап 4. Визначення ресурсного забезпечення

Для реалізації стратегічної моделі реструктуризації ПрАТ «Київстар» необхідне формування належної ресурсної бази, яка включає фінансові, організаційні, кадрові та технічні складові. З огляду на комплексний характер трансформації, джерела ресурсів поділяються на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фінансові ресурси

Як засвідчив аналіз фінансового стану підприємства, проведений у II розділі, Київстар демонструє високий рівень ліквідності та фінансової стійкості. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності перевищує нормативне значення, що свідчить про здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання. Крім того, аналіз фінансової стійкості виявив домінування власного капіталу у структурі пасивів, що підтверджує незалежність компанії від зовнішніх кредиторів. Ці показники дозволяють зробити висновок про можливість фінансування частини реструктуризаційних заходів за рахунок власних оборотних коштів та внутрішніх резервів.

Зовнішні фінансові ресурси

Для реалізації масштабних інвестиційних проєктів (поглинання маркетплейсу, масштабування логістики, створення eHealth-напряму) можливе залучення таких джерел:

- позикові кошти — кредити українських банків або фінансування з боку міжнародних інституцій (ЄБРР, МФК), зокрема в рамках програм підтримки цифрової трансформації в Україні;

- інвестиції від материнської компанії VEON — у разі затвердження реструктуризації на рівні холдингу;
- залучення капіталу через IPO — очікуваний вихід на Nasdaq відкриває доступ до широкого кола інвесторів.

Матеріально-технічні ресурси

Сюди входить наявна телекомунікаційна інфраструктура, дата-центри, канали передачі даних, кол-центри та сервіси підтримки, які можуть бути використані як операційна база для нових напрямів.

Людські ресурси

Компанія має у штаті висококваліфікованих фахівців у галузях телекомунікацій, цифрової аналітики, реклами, логістики, що дозволяє реалізувати нову модель без необхідності значного розширення кадрового складу.

Таким чином, ресурсна база Київстар є достатньою для реалізації стратегічної реструктуризації, а висока фінансова стійкість компанії дозволяє поєднувати самофінансування з ефективним залученням зовнішніх коштів у найбільш капіталомісткі напрями.

Етап 5. Вибір інструментів корпоративної реструктуризації

Враховуючи обрану стратегію реструктуризації Київстар, основним інструментом трансформації виступає корпоративна реструктуризація, яка полягає у зміні юридичної, управлінської структури та структури власності підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку.

У межах корпоративної реструктуризації доцільно застосувати такі інструменти:

- поглинання (acquisition) — придбання уже існуючих цифрових бізнесів, зокрема сервісу міської мобільності Uklon (яке вже відбулося), а також перспективне придбання одного з національних маркетплейсів (Prom.ua, Zakaz.ua, Bigl.ua) для розширення присутності у сфері e-commerce;
- інкорпорація нових напрямків у юридичну структуру підприємства — створення дочірніх компаній або бізнес-юнітів для управління новими

сервісами (наприклад, ТОВ «Київстар.Логістика», ТОВ «Київстар.Маркет»). Це дозволяє ефективно сегментувати фінансові потоки, знижувати податкове навантаження та залучати цільові інвестиції;

- холдингова модель управління — реструктуризація Київстару в напрямку побудови вертикально інтегрованої структури з керуючою компанією (мобільний зв'язок) та профільними дочірніми підприємствами (логістика, e-commerce, реклама, eHealth). Така модель підвищує прозорість, керованість та інвестиційну привабливість;

- консолідація активів та брендів — у процесі реструктуризації передбачається поступове об'єднання всіх цифрових сервісів під єдиною платформою або брендом Київстар, що дозволить формувати цілісне ринкове позиціонування;

- юридична інтеграція — розробка корпоративних договорів, перереєстрація прав на активи, оптимізація структури корпоративного управління (наглядові ради, виконавчі органи, контроль за дочірніми структурами).

Обрані інструменти дозволяють забезпечити гнучкість і адаптивність до ринку, при цьому не порушуючи цілісності основного телеком-бізнесу.

Етап 6. Реалізація корпоративної реструктуризації

На цьому етапі реалізуються структурні та юридичні зміни, пов'язані з перебудовою компанії в рамках корпоративної реструктуризації. Враховуючи, що придбання сервісу Uklon уже відбулося, процес входить у фазу постінтеграційного розвитку та подальшого розширення.

Ключові дії на етапі реалізації включають:

1. Завершення постінтеграційних процедур для Uklon — гармонізація корпоративного управління, уніфікація фінансової звітності, узгодження стратегічних планів розвитку з головною компанією. Також — поступова інтеграція IT-систем, CRM, служби підтримки тощо.

2. Ідентифікація та підготовка наступної M&A-угоди — оцінка та переговори з потенційними об'єктами придбання у сфері електронної

комерції (Prom.ua, Zakaz.ua, Bigl.ua тощо). Підготовка документації, аудит, узгодження умов поглинання.

3. Створення або реструктуризація дочірніх компаній за напрямами — логістика, e-commerce, цифрова реклама, фінансові послуги. Кожен новий напрям отримує окрему юридичну форму для спрощення управління, обліку, звітності та залучення партнерів або інвесторів.

4. Формування холдингової структури управління — централізація контролю через головну компанію, яка координує діяльність дочірніх бізнес-одиниць. Розподіл стратегічних і операційних функцій, впровадження корпоративної політики групи.

5. Юридична та регуляторна гармонізація — забезпечення відповідності нової структури вимогам чинного законодавства України, нормам міжнародного корпоративного права (у контексті лістингу на Nasdaq) та стандартам прозорості VEON Group. У процесі злиттів і поглинань (M&A) необхідно враховувати антимонопольні вимоги законодавства України, зокрема положення Закону України «Про захист економічної конкуренції». Будь-яка концентрація, яка може призвести до монополізації або істотного обмеження конкуренції на ринку, підлягає попередньому погодженню з Антимонопольним комітетом України. Також важливо враховувати регуляторні вимоги у сфері телекомунікацій, електронної комерції та захисту персональних даних.

Таким чином, стратегія корпоративної реструктуризації ПрАТ «Київстар» передбачає послідовну трансформацію компанії на основі вертикальної інтеграції, диверсифікації послуг та побудови мультисервісної цифрової екосистеми. Обрані інструменти дозволяють компанії не лише оптимізувати свою внутрішню структуру, але й значно посилити ринкові позиції, створюючи довгострокову конкурентну перевагу. Висока фінансова стійкість, технічний потенціал і кадрова база компанії сприяють реалізації амбітної реструктуризаційної моделі.

3.2. Економічна ефективність запропонованих заходів

З метою зміцнення позицій Київстар у сфері цифрових послуг та розвитку власної екосистеми доцільним є впровадження стратегії горизонтальної інтеграції шляхом поглинання одного з провідних маркетплейсів України — Prom.ua (ТОВ "УАПРОМ", Група компаній EVO). Такий стратегічний крок дозволить не лише вийти на новий сегмент ринку електронної комерції, але й сформувати синергію з іншими активами Київстару, зокрема з платформою Uklon, яка вже перебуває під контролем компанії.

Prom.ua є одним з найбільших маркетплейсів в Україні: понад 50 тисяч активних онлайн-магазинів, мільйони транзакцій щорічно, широка товарна категоризація. Компанія демонструє стабільне зростання — дохід зріс із 924,54 млн грн у 2020 році до понад 2,05 млрд грн у 2024 році, а середньорічний темп зростання (CAGR) за цей період склав понад 17,29%. Це свідчить про високу привабливість ТОВ "УАПРОМ" як об’єкта для поглинання.

Вибір саме Prom.ua зумовлений низкою факторів: відкритість платформи до інтеграцій, гнучкість бізнес-моделі, можливість об’єднання з цифровими сервісами Київстару, а також потенціал для створення єдиної клієнтської платформи. На відміну від Rozetka, яка вже сформувала замкнений цикл логістики і має обмежені можливості для стратегічного партнерства, Prom.ua дозволяє Київстару стати активним гравцем в екосистемі електронної комерції.

Один з ключових напрямів реалізації синергії — інтеграція Prom.ua з платформою Uklon, яка в умовах такої співпраці зможе трансформуватись з сервісу для пасажирських перевезень у гібридну модель на кшталт Uber Eats. Тобто, Uklon зможе виконувати роль сервісу доставки замовлень з маркетплейсу, орієнтуючись на експрес-доставку товарів у межах міста. Це

дозволить покрити сегмент товарів, які потребують швидкої доставки: фармацевтика, продукти, електроніка, побутова техніка тощо.

Модель доставки через службу таксі може бути дорожчою, ніж традиційна пошта, однак вона забезпечить значно коротший час виконання замовлення. Для клієнтів, які цінують швидкість, така послуга стане конкурентною перевагою. Водночас доставка товарів з нижчою маржинальністю або без терміновості може здійснюватися через класичних поштово-логістичних партнерів (Нова пошта, Укрпошта), з якими можлива технічна інтеграція.

Впровадження Big Data-платформи Adwisor дозволить Київстару на базі аналізу користувацької поведінки формувати персоналізовані пропозиції в Prom.ua, підвищуючи конверсію продажів та середній чек. А з боку Prom.ua вигоди полягають у розширенні клієнтської бази, доступі до нових маркетингових каналів, аналітичних інструментів, телекомунікаційної інфраструктури та інвестицій Київстару.

Таким чином, у середньостроковій перспективі Київстар має змогу перетворити сукупність своїх активів на єдину цифрову платформу з мобільною торгівлею, зв’язком, оплатою, логістикою та клієнтською аналітикою. У довгостроковій перспективі — сформувати національний аналог супердодатку (на кшталт WeChat або Kaspi), який забезпечуватиме повний спектр цифрових сервісів у межах однієї екосистеми. Це дозволить компанії не лише диверсифікувати джерела доходу, а й зміцнити стратегічні позиції у постіндустріальній економіці, орієнтованій на швидкість, персоналізацію та зручність для користувача.

З метою попередньої оцінки економічної доцільності запропонованого заходу з придбання маркетплейсу Prom.ua було застосовано порівняльний підхід, а саме — метод операцій (Comparable Transactions Method), який передбачає використання даних про вартість аналогічних угод зі злиття та поглинання на відповідному ринку.

Цей метод дозволяє оцінити ринкову вартість бізнесу на основі фактичних даних про подібні M&A транзакції з компаніями, що мають подібну бізнес-модель, масштаби, географічну прив'язку та галузеву спрямованість.

Етапи застосування методу:

1. Формування вибірки угод

У базі даних EMIS за період квітень 2023 – березень 2025 було сформовано початкову вибірку з 30 угод M&A, що стосуються компаній у сферах:

- e-commerce;
- роздрібної торгівлі товарами повсякденного попиту;
- онлайн-магазинів косметики, книг, зоотоварів;
- аптечних та продуктових мереж.

Усі угоди були обмежені географією Східної та Західної Європи, що відповідає умовам функціонування Prom.ua.

2. Критерії фільтрації

Для забезпечення співставності з Prom.ua було здійснено детальний ручний перегляд відібраних угод за такими ознаками:

- наявність публічної інформації про вартість угоди (Deal Value) та виручку компанії (Revenue);
- схожість бізнес-моделі (маркетплейс або e-commerce агрегатор);
- ринкова структура (наявність цифрових платформ, логістичні компоненти, клієнтська база).

Формування фінальної вибірки

У результаті перевірки залишено 2 релевантні транзакції, які повністю відповідали зазначеним критеріям.

Таблиця 3.1

Вибрані транзакції для оцінки вартості Prom.ua за методом компаній-аналогів

№	Цільова компанія	Країна	Сектор	Тип угоди	Покупець	Частка, %	EV (млн USD)
1	Szopex	Польща	E-commerce / Retail	Придбання (75%)	Modivo (CCC S.A.)	75	6,9
2	Modivo	Польща	E-commerce	Викуп мін. пакета (22,81%)	CCC S.A.	22,81	1 556 (оцінка 100%)

Джерело: складено автором на основі даних з бази EMIS.

Modivo — польська e-commerce компанія, яка спеціалізується на онлайн-продажу одягу, взуття та аксесуарів. Діє у 20 європейських країнах. Є частиною групи CCC. Платформа об'єднує продукцію різних брендів і працює за моделлю маркетплейсу.

Szopex — польська компанія, що займається роздрібною торгівлею спортивного одягу, взуття та аксесуарів. Продає товари через фізичні магазини та онлайн-платформу.

Modivo і Szopex є порівняльними з Prom.ua, оскільки також працюють у сфері e-commerce, поєднують онлайн-продажі з мультибрендовим асортиментом та розвивають цифрові платформи для продажу. Modivo ближче за моделлю до Prom.ua як повноцінний маркетплейс, тоді як Szopex демонструє перехід від традиційного ритейлу до e-commerce.

3. Підбір мультиплікаторів

Визначення ринкової вартості підприємства за допомогою порівняльного методу включає вибір відповідних цінових мультиплікаторів, які відображають ключові фінансові показники та відображають економічну ситуацію підприємства.

Для оцінки ринкової вартості підприємства було обрано такі мультиплікатори:

- ціна/дохід;
- ціна/валовий прибуток;

- ціна/балансова вартість.

Ці мультиплікатори були вибрані на основі доступності фінансових показників для оцінюваного підприємства та його порівняльних компаній, а також через їх репрезентативність щодо доходності та активів підприємства.

Враховуючи, що показники операційного прибутку та прибутку до оподаткування для порівняльних компаній є від'ємними, ці мультиплікатори не могли бути застосовані, оскільки їх використання призводило б до викривлених результатів.

4. Коригування мультиплікаторів

Для того, щоб порівняння між оцінюваним підприємством і компаніями-аналогами було максимально коректним, було проведено коригування фінансових показників.

Одним з основних коригувальних кроків було коригування балансової вартості порівняльних компаній. Через значні відмінності у структурі активів (зокрема, в обсягах запасів та дебіторської заборгованості), було прийнято рішення виключити запаси та дебіторську заборгованість з балансової вартості порівнюваних компаній. Це коригування дозволило усунути значні відмінності в статтях балансу, які могли б спотворити результат оцінки.

5. Застосування вагових коефіцієнтів

Оскільки компанії-аналогії мають різні розміри, структуру активів і фінансові показники, для більш точного оцінювання було застосовано вагові коефіцієнти до кожного з обраних мультиплікаторів. Це дозволило зважити значення різних мультиплікаторів відповідно до їхнього значення для оцінки ринкової вартості підприємства.

Вагові коефіцієнти:

- 0,45 для мультиплікатора «ціна/дохід»;
- 0,1 для мультиплікатора «ціна/валовий прибуток»;
- 0,45 для мультиплікатора «ціна/балансова вартість».

Ціна/дохід та ціна/балансова вартість отримали більші ваги, оскільки ці мультиплікатори відображають ключові фактори, що сприяють

довгостроковій стабільності та потенціалу підприємства. Вони більш інформативні для оцінки підприємства в контексті поточних фінансів та активів.

Ціна/валовий прибуток отримав меншу вагу, оскільки цей показник не враховує усі витрати і може бути менш корисним для оцінки підприємства в ситуації, коли витрати значно варіюються між компаніями.

Таблиця 3.2

Оцінка вартості ТОВ «УАПРОМ» за допомогою мультиплікаторів на основі порівняльного аналізу

Вид мультиплікатора	Мультиплікатор Modivo S.A.	Мультиплікатор Szopex-Dutkiewicz Sp. z o.o. sp. k.	Вагові коефіцієнти	Ціна компанії
Ціна/дохід від реалізації	1,59	0,15	0,45	1 783 373 199,34
Ціна/валовий прибуток	5,09	15,95	0,1	12 554 899 052,32
Ціна/балансова вартість	2,93	0,42	0,45	1 994 615 025,89
Вартість ТОВ "УАПРОМ"	**2 955 584 606,59**			

Джерело: складено автором на основі даних з бази EMIS.

На основі проведеного порівняльного аналізу та застосування мультиплікаторів, ринкова вартість ТОВ "УАПРОМ" оцінюється приблизно в 2,955 мільярда гривень. Ця оцінка враховує ключові фінансові показники та потенціал для зростання, що робить придбання Prom.ua стратегічно вигідним для Київстару.

У разі поглинання ТОВ «УАПРОМ» (Prom.ua) Київстар матиме витрати, що виходять за межі вартості придбання компанії. Ці витрати включають різноманітні транзакційні, інтеграційні та антимонопольні витрати, які є неминучими етапами в процесі злиття та поглинання. Нижче представлено орієнтовні витрати, пов'язані з цими етапами, що допоможуть оцінити загальні витрати на здійснення угоди. Упідсумку загальні витрати становитимуть 3 354 588 528,48 грн.

Таблиця 3.3

Орієнтовні витрати, пов'язані з поглинанням

Категорія витрат	**Опис витрат**	**Орієнтовна вартість (%)**
Транзакційні витрати	Юридичні послуги, аудит, оцінка активів, комісії M&A	1-3% від вартості угоди
Витрати на інтеграцію	Об’єднання IT-систем, уніфікація бізнес-процесів, навчання персоналу	5-10% від вартості угоди
Потенційні антимонопольні витрати	Реєстрація в АМКУ, державні збори, юридичні консультації	0,1-0,5% від вартості угоди

Джерело: складено автором.

Для оцінки майбутньої вартості Prom.ua, а отже й економічного ефекту для Київстару від інтеграції маркетплейсу, буде застосовано метод дисконтованих грошових потоків (DCF). Це дозволить врахувати вартість капіталу та потенційні ризики, а також оцінити синергію активів у довгостроковій перспективі. Горизонт прогнозування складає 5 років, що є оптимальним з огляду на нестабільність ринку електронної комерції та швидкі темпи змін у галузі.

У межах стратегічного плану горизонтальної інтеграції ПрАТ «Київстар» припустимо три можливі сценарії розвитку подій: оптимістичний, реалістичний та песимістичний. Ці сценарії враховують потенційні зміни на ринку, можливі ризики та перспективи розвитку компанії після поглинення Prom.ua. Горизонт планування складає 5 років.

З метою коректної оцінки економічної доцільності поглинання Prom.ua ставку дисконтування було обрано на основі середньозваженої вартості капіталу (WACC), яка враховує вартість власного та запозиченого капіталу. Такий підхід дозволяє відобразити середню вартість фінансування, що використовується компанією.

Для розрахунку середньозваженої вартості капіталу (WACC) було використано наступні вхідні дані. Вага власного капіталу становить 62,28%, що було визначено на основі співвідношення власного капіталу до балансової вартості. Вага запозиченого капіталу відповідно становить 37,72%. Вартість власного капіталу (Re) була розрахована як сума

безризикової ставки та премії за ризик. Як безризикову ставку було обрано середню ставку по ОВДП (16,06%), а премію за ризик визначено на основі середньої дохідності компаній e-commerce (20%), що в сумі становить 20,79%. Вартість боргу обчислена на основі середньої процентної стави по кредитах для корпоративного сектору (14,60%). Ставка податку на прибуток (Т) прийнята на рівні 18%. Розрахункова середньозважена вартість капіталу (WACC) склала 17,46%.

Таблиця 3.4

Фінансові показники ТОВ «УАПРОМ» за 2020-2024 рр. , що стали основою прогнозування, в тис. грн..

Показник	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	924 540,00	1 272 221,00	1 247 244,00	1 756 138,00	2 052 215,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	506 587,00	806 031,00	582 938,00	697 903,00	858 624,00
Валовий прибуток	417 953,00	466 190,00	664 306,00	1 058 235,00	1 193 591,00
Інші операційні доходи	28 063,00	31 150,00	12 066,00	53 427,00	83 171,00
Адміністративні витрати	52 525,00	72 193,00	99 074,00	147 796,00	148 193,00
Витрати на збут	334 104,00	320 953,00	233 814,00	632 675,00	843 363,00
Інші операційні витрати	39 905,00	43 057,00	75 733,00	33 844,00	28 328,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	19 482,00	61 137,00	267 751,00	297 347,00	256 878,00

Джерело: складено автором на основі [посилання кларіті].

Песимістичний сценарій передбачає, що горизонтальна інтеграція не вплине на розвиток Prom.ua, який збереже свої темпи зростання та не матиме суттєвих змін у бізнес-моделі. Незважаючи на поглинення, платформа продовжує працювати як окремий проєкт під управлінням Київстару. Ризики полягають у можливій відсутності синергії між компаніями та незмінності

ринкової позиції Prom.ua. У довгостроковій перспективі (5 років) це може призвести до збереження статус-кво без значного впливу на прибутковість чи зростання ринкової частки об'єднаної компанії.

Таблиця 3.5

Прогноз фінансових показників ТОВ «УАПРОМ» за песимістичним сценарієм, в тис. грн..

Показник	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 407 034	2 823 200	3 311 320	3 883 833	4 555 332
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	954 186	1 060 383	1 178 399	1 309 550	1 455 298
Валовий прибуток	1 452 849	1 762 818	2 132 921	2 574 283	3 100 033
Інші операційні доходи	103 357	128 442	159 615	198 355	246 496
Адміністративні витрати	182 356	224 395	276 124	339 779	418 109
Витрати на збут	1 014 942	1 221 427	1 469 922	1 768 972	2 128 862
Інші операційні витрати	26 452	24 700	23 064	21 536	20 110
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	125 742	163 854	204 196	245 641	286 458

Джерело:складено автором.

Продисконтувавши очікувані доходи за песимістичним сценарієм за ставкою WACC (17,46%), ми отримуємо теперішню вартість компанії у розмірі 608 949 402,39 грн. Таким чином, порівнявши дисконтовані доходи (608,95 млн грн) з витратами на закупівлю (3 354, 59 млн грн), можна зробити висновок, що при песимістичному сценарії з урахуванням можливого відсутності значної синергії, вкладення в придбання Prom.ua можуть не покрити витрат на його закупівлю. Це свідчить про потенційно низьку ефективність цієї угоди в довгостроковій перспективі при даних умовах.

Оптимістичний сценарій передбачає успішне завершення процесу поглинення Prom.ua без значних ускладнень. Інтеграція двох компаній

проходить швидко та ефективно, що дозволяє скоротити витрати та оптимізувати управління ресурсами. Позитивний вплив на ринкову позицію Київстару стає очевидним вже на першому етапі об'єднання, що забезпечує зростання доходів на 30% протягом першого року. Завдяки синергії двох брендів формується нова клієнтська база, а залучення користувачів Prom.ua до сервісів Київстару збільшує частку ринку. Одним із ключових результатів стає зменшення операційних витрат на 15% за рахунок об'єднання інфраструктури та скорочення адміністративних витрат. Основними факторами успіху є: відсутність правових перепон, позитивна реакція ринку та готовність користувачів до інтеграції сервісів.

Таблиця 3.6

Прогноз фінансових показників ТОВ «УАПРОМ» за оптимістичним сценарієм, в тис. грн..

Показник	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 667 880	3 468 243	4 508 716	5 861 331	7 619 731
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	954 186	1 060 383	1 178 399	1 309 550	1 455 298
Валовий прибуток	1 713 694	2 407 861	3 330 317	4 551 781	6 164 432
Інші операційні доходи	90 881	99 306	108 512	118 572	129 564
Адміністративні витрати	160 127	173 022	186 956	202 011	218 279
Витрати на збут	888 437	935 921	985 942	1 038 636	1 094 147
Інші операційні витрати	22 203	17 402	13 639	10 690	8 378
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	552 046	1 182 210	2 035 269	3 181 872	4 714 064

Джерело:складено автором.

Після дисконтування доходів за оптимістичним сценарієм, отримано теперішню вартість у розмірі 6 362 318 607,53 грн. Цей результат демонструє значну вигоду для Київстару від інтеграції Prom.ua, що значно перевищує витрати на закупівлю (3 354, 59 млн грн). Такий результат підтверджує, що

стратегія поглинання має великий потенціал для покращення фінансових показників та розширення ринкової частки компанії в довгостроковій перспективі.

Реалістичний сценарій враховує певні труднощі в процесі поглинення Prom.ua. Інтеграція потребує додаткових ресурсів та часу на вирішення юридичних і організаційних питань. Злиття брендів супроводжується помірним опором з боку користувачів обох платформ, що призводить до часткових втрат клієнтської бази. Проте в середньостроковій перспективі компанії вдається адаптувати бізнес-моделі та створити нові спільні сервіси, що дозволяє стабілізувати доходи на рівні +10% на другий рік після завершення поглинення. Крім того, операційні витрати скорочуються на 10% завдяки оптимізації бізнес-процесів та управління ресурсами.

Таблиця 3.2

Прогноз фінансових показників ТОВ «УАПРОМ» за реалістичним сценарієм

Показник	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 407 034	3 063 904	3 900 030	4 964 332	6 319 078
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	954 186	1 060 383	1 178 399	1 309 550	1 455 298
Валовий прибуток	1 452 849	2 003 521	2 721 631	3 654 782	4 863 780
Інші операційні доходи	95 040	108 602	124 100	141 810	162 047
Адміністративні витрати	167 537	189 405	214 128	242 079	273 677
Витрати на збут	930 605	1 026 873	1 133 099	1 250 313	1 379 653
Інші операційні витрати	23 619	19 693	16 419	13 690	11 414
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	236 048	658 948	1 233 885	2 006 891	3 036 989

Джерело:складено автором.

Після дисконтування доходів за реалістичним сценарієм, отримано теперішню вартість у розмірі 3 852 324 167,61 грн. Це свідчить про те, що

поглинання Prom.ua в даному випадку також є фінансово вигідним, хоча й не забезпечує такої високої віддачі, як у оптимістичному сценарії.

Реалістичний сценарій передбачає, що після поглинання та інтеграції Prom.ua, Київстар досягне стабільного зростання та покращення фінансових показників, але з меншим темпом і меншою синергією в порівнянні з оптимістичним сценарієм. Це, однак, все ще забезпечує позитивний економічний ефект, оскільки отримана теперішня вартість у розмірі 3 852 324,17 грн значно перевищує витрати на закупівлю (3 354, 59 млн грн), що робить угоду економічно обґрунтованою та перспективною.

Поглинання Prom.ua компанією ПрАТ «Київстар» є стратегічно важливим кроком для розширення бізнесу та збільшення частки ринку. Проте цей процес супроводжується певними ризиками, які можуть суттєво вплинути на успішність угоди та подальшу діяльність компанії.

При поглинанні Prom.ua компанією Київстар можуть виникати різні ризики, які слід враховувати для забезпечення успішної реалізації угоди та подальшого функціонування об’єднаного підприємства. Основні ризики можна класифікувати на операційні, фінансові, ризики втрати клієнтів, юридичні та соціальні.

Операційні ризики виникають через складність інтеграції різних систем управління, інформаційних технологій та бізнес-процесів Prom.ua у структуру Київстару. Такі труднощі можуть бути спричинені відмінностями в корпоративній культурі, специфікою IT-систем та управлінських підходів. У результаті це може призвести до зниження продуктивності працівників, затримки в обробці замовлень або збільшення витрат на підтримку та адаптацію систем. З огляду на масштаб об’єднання та складність інтеграції вплив цього ризику оцінюється як високий, а ймовірність виникнення – як середня. Для мінімізації операційних ризиків доцільно провести попередній аудит IT-систем, розробити детальний план інтеграції та організувати навчання працівників.

Фінансові ризики пов’язані зі значними інвестиціями, необхідними для реалізації угоди, а також можливими непередбаченими витратами. Зокрема, ризики можуть виникнути через недооцінку вартості активів Prom.ua або через необхідність додаткових витрат на реструктуризацію та адаптацію до нових умов. Недооцінка вартості бізнесу може призвести до зниження фінансової стійкості об’єднаної компанії та зростання кредитного навантаження. Оскільки фінансові аспекти є критичними при поглинанні, вплив цього ризику оцінюється як високий, а ймовірність – як середня. Задля зниження фінансових ризиків варто провести детальний фінансовий аудит активів та витрат з залученням експертів.

Ризик втрати клієнтів може виникнути через зміни в структурі або форматі обслуговування, що можуть не відповідати очікуванням користувачів Prom.ua. Зміни у процесах обслуговування, впровадження нових тарифних планів або навіть зміна бренду можуть викликати негативну реакцію клієнтів. Унаслідок цього можливе зменшення доходів та погіршення репутації об’єднаної компанії. Вплив цього ризику оцінюється як середній, але ймовірність його виникнення досить низький через лояльну аудиторію Prom.ua та Київстару. З метою мінімізації ризику варто впровадити маркетингові заходи, спрямовані на інформування клієнтів про переваги об’єднання, а також зберегти бренд Prom.ua на перехідний період.

Юридичні ризики можуть виникнути внаслідок порушення антимонопольного законодавства або прав інтелектуальної власності. Об’єднання двох великих компаній на ринку телекомунікацій та електронної комерції може бути розцінене як спроба монополізації, що призведе до судових позовів та можливих штрафів. Також ризики можуть виникнути через спори щодо використання технологій та баз даних. Враховуючи масштаби угоди, вплив цього ризику оцінюється як високий, ймовірність виникнення висока. (Зокрема є високий ризик не отримати дозвіл від АМКУ на поглинання). Для зниження ризиків слід провести попередній юридичний аудит та узгодити умови угоди з антимонопольними органами.

Соціальні ризики пов’язані з можливою негативною реакцією працівників на зміни у структурі компанії після поглинання. Скорочення персоналу або зміна умов праці можуть призвести до зниження мотивації працівників, виникнення конфліктів та страйків. Це може негативно позначитися на продуктивності праці та корпоративному кліматі. Вплив соціальних ризиків оцінюється як середній, а ймовірність – як середня. З метою мінімізації слід організувати соціальний діалог з працівниками, створити адаптаційні програми та провести роз’яснювальні заходи.

Зведення зазначених ризиків у матрицю допоможе систематизувати інформацію та розробити заходи щодо їх мінімізації.

Таблиця 3.3

Матриця ризиків при поглинанні ТОВ «УАПРОМ»

Ризик	Вплив	Ймовірність	Оцінка ризику	Заходи мінімізації
Операційні ризики	Високий	Середня	Критичний	Аудит IT-систем, план інтеграції, навчання персоналу
Фінансові ризики	Високий	Середня	Критичний	Фінансовий аудит, залучення експертів з оцінки активів
Ризик втрати клієнтів	Середній	Низька	Значний	Маркетингові заходи, програми лояльності
Юридичні ризики	Високий	Висока	Помірний	Юридичний аудит, консультації з регуляторами
Соціальні ризики	Середній	Середня	Значний	Діалог з працівниками, адаптаційні програми

Джерело:складено автором.

Це лише один з кроків у загальній стратегії трансформації Київстар у мультисервісного цифрового оператора. Інші аспекти стратегії, такі як розвиток нових продуктів, вдосконалення технологічної інфраструктури та розширення партнерських відносин, також потребують детального дослідження та планування. Для досягнення успіху важливо комплексно підходити до реалізації стратегії, враховуючи всі можливі виклики та можливості на ринку.

ВИСНОВКИ

Корпоративна реструктуризація є важливим інструментом адаптації підприємств до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, спрямованим на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності шляхом удосконалення управлінських, організаційних та фінансових процесів.

Основними цілями корпоративної реструктуризації є забезпечення виживання підприємства у короткостроковій перспективі та створення передумов для його стратегічного розвитку в довгостроковій. Залежно від завдань реструктуризацію поділяють на оперативну та стратегічну, що дозволяє гнучко реагувати на кризові явища та ринкові виклики.

Аналіз різних видів реструктуризації (санаційна, адаптаційна, випереджувальна) та її напрямків (виробнича, фінансова, корпоративна) показав, що цей процес є не лише інструментом подолання криз, а й стратегічним засобом підвищення вартості бізнесу та забезпечення стабільного розвитку. Основними факторами реструктуризації можуть бути зниження прибутковості, втрата ринкових позицій, необхідність адаптації до нових економічних умов або оптимізації витрат. Мотивами проведення реструктуризації є збільшення частки ринку, зниження конкуренції, оптимізація витрат, впровадження інновацій, диверсифікація бізнесу та запобігання банкрутству.

Вибір стратегії в процесі корпоративної реструктуризації є ключовим управлінським рішенням, яке визначає подальший розвиток підприємства. Основні стратегії можна поділити на класичні та альтернативні. Класичні стратегії включають злиття, поглинання, поділ, виділення та перетворення. Альтернативні стратегії включають створення спільних підприємств, стратегічні альянси, франчайзинг та продаж цілісного майнового комплексу, що надає компаніям більшу гнучкість в адаптації до змін. Ефективна реструктуризація залежить від обґрунтованого вибору стратегії, детального

планування та прозорого комунікаційного супроводу, що дозволяє підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити стійкий розвиток.

Для оцінки ефективності реструктуризації використовуються сучасні методичні підходи, що дозволяють комплексно врахувати фінансові та нефінансові показники. Одним із таких методів є модель «пентаграма Мак-Кінзі». Цей підхід дозволяє враховувати комплексний вплив змін на вартість підприємства. Крім того, застосовуються порівняльний підхід та метод операцій, що базуються на аналізі ринкових даних про аналогічні компанії або завершені угоди. Також широко використовується модель дисконтованих грошових потоків (DCF), що дозволяє оцінити майбутню вартість підприємства на основі очікуваних грошових надходжень.

Ринок мобільного зв’язку в Україні демонструє позитивну динаміку, зростаючи на 15,8% у 2023 році, що підтверджується збільшенням доходів до 61,7 млрд грн. Основним джерелом доходів є мобільний інтернет, що займає 66,5% від загальної суми. Однак, незважаючи на зростання доходів, кількість SIM-карт зменшилася на 10,4%, що є наслідком економічних труднощів та мобільної міграції населення. Водночас, ринок фіксованого телефонного зв’язку скорочується, зменшуючись з 2,3 млн ліній у 2021 році до 1,4 млн у 2023 році, хоча доходи на одиничного абонента зросли на 25% за цей період.

Тренди в телекомунікаційній галузі включають значні інвестиції в кібербезпеку, розвиток 5G, популяризацію Інтернет-ТВ та бездротових технологій. Ринок фіксованого Інтернету демонструє стабільне зростання, завдяки модернізації інфраструктури і переходу до швидкісних з’єднань. Витрати на кібербезпеку зросли на 12%, і до 2025 року очікується їх збільшення до $1,75 трлн. Водночас розвиток 5G стає основним напрямом для телеком-компаній, підтримуючи інновації в сфері Інтернету речей та смарт-міст.

Приватне акціонерне товариство «Київстар» займається наданням мобільного зв’язку, Інтернету та цифрових послуг. На 31 грудня 2024 року

99,995% акцій компанії належать холдингу VEON. Київстар також володіє кількома дочірніми компаніями, зокрема «Київстар.Тех», «Хелсі Україна», «ЛАН ТРЕЙС» та «Тех Уклон», розширюючи своє бізнес-портфоліо в галузі технологій та транспортних послуг.

Аналіз фінансових показників свідчить, що Київстар зумів адаптуватися до кризових ситуацій. В умовах повномасштабного вторгнення РФ компанія зберегла стабільність, інвестуючи в модернізацію інфраструктури та забезпечення безперебійного зв'язку для населення, навіть під час енергетичних криз. Стабільний фінансовий стан компанії підтримується завдяки стратегічним інвестиціям і адаптації до нових економічних реалій, що дозволяє Київстару зміцнювати свої позиції на ринку.

Київстар є лідером на ринку мобільного зв'язку України, і його корпоративна реструктуризація спрямована на підвищення ефективності, оптимізацію витрат і зміцнення конкурентоспроможності в умовах змінюваного ринку. Стратегія компанії орієнтована на диверсифікацію послуг і інтеграцію нових цифрових сервісів.

SWOT-аналіз вказує на сильні сторони компанії, такі як технологічна інфраструктура та лідерські позиції на ринку, а також на слабкі сторони, зокрема залежність від мобільного сегменту. Реструктуризація має на меті подолання цих недоліків. Зокрема, вона повинна включати інвестиції в цифрові сервіси та нові технології для зменшення залежності від традиційних мобільних послуг і створення нових джерел доходу. Враховуючи зовнішні загрози, такі як економічна нестабільність і висока конкуренція, реструктуризація повинна забезпечити гнучкість і швидке реагування на зміни через оптимізацію процесів. Загалом, корпоративна реструктуризація Київстар має на меті зміцнення його позицій на ринку через технологічне оновлення, диверсифікацію послуг і розвиток партнерств у цифровій галузі.

Стратегічна модель реструктуризації ПрАТ «Київстар» передбачає вертикальну інтеграцію з елементами диверсифікації, що дозволить

оптимізувати бізнес-процеси та створити додану вартість через контроль над усіма етапами взаємодії з клієнтом. Метою реструктуризації є трансформація компанії в мультисервісного цифрового оператора з широким спектром послуг, включаючи мобільний зв'язок, логістику, e-commerce, медичні та фінансові сервіси. Стратегічні цілі включають інтеграцію Uklon, придбання маркетплейсів, розвиток цифрової реклами та оптимізацію управлінської структури для підвищення гнучкості та масштабованості.

Процес реалізації включає постінтеграцію Uklon, підготовку до нових угод M&A (поглинання Prom.ua), створення дочірніх компаній, формування холдингової структури та юридичну гармонізацію цих заходів.

Корпоративна реструктуризація ПрАТ «Київстар» через стратегічне поглинання Prom.ua виявляється економічно доцільною та перспективною з точки зору збільшення доходів і розширення ринкових можливостей. Вартість угоди, оцінена за методом операційних трансакцій (Comparable Transactions Method), становить 2,96 мільярда гривень. Зростання доходів Prom.ua за останні роки, з 924,54 млн грн у 2020 році до понад 2,05 млрд грн у 2024 році, демонструє середньорічний темп зростання 17,29%, що підтверджує потенціал платформи для подальшого розвитку у складі Київстару.

У межах плану горизонтальної інтеграції ПрАТ «Київстар» з Prom.ua було розглянуто три сценарії розвитку: оптимістичний, реалістичний та песимістичний, кожен з яких має різний вплив на фінансові показники компанії в середньостроковій та довгостроковій перспективах. Оцінка економічної доцільності поглинання була здійснена на основі розрахунку середньозваженої вартості капіталу (WACC), що дозволяє врахувати вартість як власного, так і запозиченого капіталу.

У рамках песимістичного сценарію, який передбачає відсутність значної синергії між компаніями та збереження темпів зростання Prom.ua на рівні, що спостерігається до поглинання, теперішня вартість складає 608,95 млн грн. Це значно менше за витрати на закупівлю Prom.ua, які становлять

3 354, 59 млн грн. Така ситуація свідчить про економічну невигідність угоди в умовах відсутності синергії, що робить її малоефективною в довгостроковій перспективі.

В рамках оптимістичного сценарію, який передбачає успішну інтеграцію двох компаній, зростання доходів та скорочення витрат, теперішня вартість становить 6 362, 32 млнгрн, що значно перевищує витрати на придбання Prom.ua. Це свідчить про високу ефективність угоди, зростання ринкової частки та покращення фінансових показників компанії завдяки успішному об'єднанню брендів і оптимізації бізнес-процесів.

У реалістичному сценарії, який враховує певні труднощі в процесі поглинання, що призводять до помірного зростання фінансових показників, теперішня вартість складає 3 852, 32 грн, що перевищує витрати на закупівлю. Це підтверджує, що угода є економічно вигідною, хоча й не досягає такого значного ефекту, як в оптимістичному сценарії.

Отже, поглинання Prom.ua компанією Київстар є стратегічно важливим кроком для розширення бізнесу та збільшення частки ринку. Проте для досягнення бажаних фінансових результатів необхідно ретельно управляти процесом інтеграції та мінімізувати ризики, що можуть виникнути на різних етапах. При оптимістичному та реалістичному сценаріях угода є економічно вигідною, оскільки теперішня вартість ТОВ «УАПРОМ» значно перевищує витрати на придбання. Однак при песимістичному сценарії, при відсутності синергії, угода може виявитися малоефективною. Тому ключовим фактором успіху є ефективне управління інтеграцією і зниження ризиків, що виникають на різних етапах об’єднання.

Практичне значення магістерської роботи полягає в можливості впровадження запропонованих моделей у діяльність ПрАТ «Київстар» та використання методології оцінки ефективності реструктуризації в інших компаніях галузі. З огляду на наявність універсальних управлінських рішень, результати можуть бути адаптовані до потреб підприємств інших сфер діяльності, які перебувають у фазі трансформації.

Поставлена мета дослідження — визначення ефективних стратегій та оцінка економічної доцільності корпоративної реструктуризації на прикладі ПрАТ «Київстар» — досягнута. Здійснено аналіз середовища функціонування підприємства, визначено стратегічні напрями змін, розроблено модель реструктуризації, проведено оцінку результатів, сформовано практичні рекомендації.

Таким чином, результати доводять, що реструктуризація є дієвим механізмом адаптації компаній до нових економічних умов, засобом відновлення їхньої ефективності та основою для побудови сталої моделі розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. БАЮРА, Д. В. Вергелес. МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ВАРТОСТІ КОМПАНІЙ В УГОДАХ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ (M&A TRANSACTIONS)
2. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. І.М.Бойчик. К.: Кондор -Видавництво, 2016. 378 с.
3. ГРИНЦОВА, Вікторія Олександрівна. РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА. Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні, 100.
4. Електронні комунікації у цифрах. Офіційний сайт НКЕК. URL: https://nkek.gov.ua/diialnist/sfery-diialnosti/elektronni-komunikatsii/elektronni-komunikatsii-u-tsyfrakh (дата звернення: 16.02.2024).
5. Кількість діючих суб’єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів у 2014-2023 роках. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 16.02.2024).
6. Корпоративна реструктуризація. Чекліст. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/223949_korporativna-restrukturizatsya-cheklst. (дата звернення: 16.02.2024).
7. КРАВЧУК, Вадим. Особливості процесу злиття та поглинання у міжнародному бізнесі. Молодий вчений, 2020, 10 (86): 37-42
8. КРИСЬКО, Жанна Леонідівна. Сутність та види реструктуризації підприємств. 2009.
9. МИХАЙЛЕНКО, Ольга Валеріївна; ЩЕРБАК, Юлія Миколаївна; КОЛОС, Тетяна Олександрівна. Створення бізнес-плану реструктуризації підприємства. 2021.
10. МОСТЕНСЬКА, Т. Л.; ЮРІЙ, Е. О.; КОВТУН, О. А. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ., 2020, 53.

11. Обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) суб’єктів господарювання на ринку телекомунікації України за 2019-2023 рр. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 16.02.2024).
12. Організаційний розвиток підприємства [Текст] : навч. посіб. В. І. Тоцький, В. В. Лаврененко ; Київський національний економічний ун-т. - К. : КНЕУ, 2005. - 247 с.
13. Офіційний сайт Lifecell. URL: https://www.lifecell.ua/uk/ (дата звернення: 16.02.2024).
14. Офіційний сайт Vodafone Україна. URL: https://www.vodafone.ua/ (дата звернення: 16.02.2024).
15. Офіційний сайт Київстар. URL: https://kyivstar.ua/ (дата звернення: 16.02.2024).
16. Офіційний сайт Укртелекому. URL: https://ukrtelekom.com.ua/ua (дата звернення: 16.02.2024).
17. Оцінка бізнесу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Н. С. Краснокутська, Г. М. Коптєва. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. 229 с.
18. Поділ юрособи як спосіб оптимізації бізнесу. Адвокатське об’єднання Вдовичен та партнери. URL: https://ov-partners.com/uk/podil-yurosoby-yak-sposib-optymizacziyi-biznesu/ (дата звернення: 22.02.2025)
19. Про доступ до об'єктів будівництва, транспорту, електроенергетики з метою розвитку електронних комунікаційних мереж: Закон України від 07.02.2017 № 1834-VIII. Станом на 05.01 2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1834-19#Text (дата звернення: 16.02.2024)
20. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. Станом на 05.01 2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text (дата звернення: 16.02.2024)
21. Про затвердження Положення про реструктуризацію підприємств : Наказ; Мінпромполітики (з 2001р.) від 18.07.2008 № 460. База даних

«Законодавство України» Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0718-08 (дата звернення: 30.03.2025)

22. Про затвердження Правил надання та отримання телекомунікаційних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України; Правила, Вимоги, Перелік від 11.04.2012 № 295 База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/295-2012-%D0%BF (дата звернення: 16.02.2025)

23. Процес реорганізації підприємств, установ та організацій: що важливо знати https://factor.academy/blog/proces-reorganizaci%D1%97-pidpriyemstv-ustanov-ta-organizacij-shho-vazhlivo-znati/

24. Реорганізація підприємства в умовах воєнного стану https://biz.ligazakon.net/analitycs/217736_reorganzatsya-pdprimstva-v-umovakh-vonnogo-stanu

25. Реорганізація підприємства шляхом перетворення. КАДРОВИК.UA. URL: https://www.kadrovik.ua/content/reorganizatsiya-pidpryyemstva-shlyahom-peretvorennya

26. Ринок інвестицій та угод M&A в Україні досяг $1,2 млрд у 2024 році. InVenture. URL: https://inventure.com.ua/uk/news/ukraine/rinok-investicij-ta-ugod-manda-v-ukrayini-dosyag-dollar12-mlrd-u-2024-roci (дата звернення: 22.02.2025).

27. Ринок телекомунікації. YouControl Market. URL: https://catalog.youcontrol.market/telekomunikatsii (дата звернення: 16.02.2024)

28. Угоди M&A – що це, як працює угода злиття та поглинання. Адвокатське об’єднання Бачинський та партнери. URL: https://legalaid.ua/ua/ugody-ma-zlyttya-ta-poglynannya/ (дата звернення: 22.02.2025)

29. ХРОМУШИНА, Людмила. Корпоративна реструктуризація підприємств як інструмент корпоративного управління. Економіка та суспільство, 2021, 27.

30. Corporate Restructuring Strategies. Porte Brown. URL: https://www.portebrown.com/newsblog-archive/corporate-restructuring-strategies (дата звернення: 22.02.2025).
31. DX in Telecom: 101 Guideline. Jevera Software. Листопад 2023. URL: https://www.jevera.software/dx-in-telecom-101-guideline (дата звернення: 16.02.2024).
32. Forbes Ukraine. АМКУ дозволив «Київстар» покупку компанії Uklon. Forbes Ukraine URL: https://forbes.ua/news/amku-dozvoliv-kiivstar-pokupku-kompanii-uklon-06022025-26944 (дата звернення: 22.02.2025).
33. Forbes Ukraine. Друга спроба: «Київстар» подав повторну заявку на купівлю Tabletki.ua. URL: https://forbes.ua/innovations/druga-sproba-kiivstar-podav-povtornu-zayavku-na-kupivlyu-tabletkiua-diznavsya-forbes-ukraine-na-yakiy-stadii-rozglyad-21022025-27380 (дата звернення: 22.02.2025).
34. Forbes Україна. Інтерв'ю CEO Київстару: нові сервіси, інвестиції та маркетплейс., 2024. – https://forbes.ua
35. GŁOWACKI, Andrzej. RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA W PROCESIE ZARZĄDZANIA ANTYKRYZYSOWEGO.
36. Iliad founder Niel buys Ukraine's third-largest mobile provider. Reuters. URL: https://www.reuters.com/business/media-telecom/iliad-founder-niel-buys-ukraines-third-largest-mobile-provider-2024-09-10/ (дата звернення: 22.02.2025).
37. Kyivstar. Investor Presentation. The Leading Ukrainian Digital Operator. March 2025 URL: ttps://www.veon.com/fileadmin/user_upload/investors/kyivstar/Kyivstar_Investor_Presentation_March_2025_.pdf#page=8.07 (дата звернення: 10.04.2025).
38. Kyivstar's Home Internet has the largest gigabit network among Ukrainian. Квітень 2024. URL: https://open4business.com.ua/en/kyivstar-home-internet-has-largest-gigabit-network-in-ukraine/
39. OECD (2022), OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations 2022, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/0e655865-en.

40. Rekomendacje Forum Cen Transferowych dotyczące interpretacji i zakresu stosowania przepisów Rozdziału 4 Rozporządzenia TP(Restrukturyzacja). URL: https://www.podatki.gov.pl/media/9385/rekomendacje-fct-dot-interpretacji-i-zakresu-stosowania-przepis%C3%B3w-o-restrukturyzacji-w-obszarze-cen-transferowych.pdf
41. The Business Research Company. Eastern Europe Telecom Market Briefing 2024. Серпень 2024.
42. The Institute of Company Secretaries of India. Corporate restructuring, valuations and insolvency: study material. Module 1, Paper 3. New Delhi: The Institute of Company Secretaries of India, 2014. 441 с.
43. VEON moves ahead with planned US listing of Ukraine’s top telco Kyivstar. Reuters. URL: https://www.reuters.com/business/media-telecom/veon-moves-ahead-with-planned-us-listing-ukraines-top-telco-kyivstar-2025-01-13/ (дата звернення: 22.02.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А. Фінансовий звіт ПрАТ «Київстар» за 2020 рік

Дата звіту	26.02.2021
Період	2020 рік, 12 міс

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 158 678.00	8 257 413.00
первісна вартість	1001	13 301 479.00	14 349 297.00
накопичена амортизація	1002	5 142 801.00	6 091 884.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	569 400.00	929 662.00
Основні засоби	1010	12 044 185.00	13 823 556.00
первісна вартість	1011	27 183 937.00	30 956 871.00
знос	1012	15 139 752.00	17 133 315.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	171 269.00	171 269.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	402 140.00	358 996.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	1 136 870.00	1 251 405.00
Усього за розділом I	1095	22 482 542.00	24 792 301.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	65 974.00	51 347.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Виробничі запаси	1101	50 660.00	46 045.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	15 314.00	5 302.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	720 096.00	664 512.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	69 583.00	87 950.00
з бюджетом	1135	54 499.00	72 173.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	4 198.00	1 537.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	898 072.00	1 219 310.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	0.00	0.00
Витрати майбутніх періодів	1170	98 043.00	123 885.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	1 910 465.00	2 220 714.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	597.00	353.00
Баланс	1300	24 393 604.00	27 013 368.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	887 119.00	654 763.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	258 294.00	258 294.00
Емісійний дохід	1411	102 338.00	102 338.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	132 933.00	132 826.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 752 409.00	10 383 967.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	370 398.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	13 660 357.00	11 429 850.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов’язання	1505	23 312.00	26 994.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	3 870 638.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	2 273 689.00	2 934 101.00
Довгострокові забезпечення	1520	213 552.00	180 173.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	4 597.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	2 510 553.00	7 011 906.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	140 416.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	1 146 748.00	1 441 544.00
розрахунками з бюджетом	1620	941 535.00	1 032 911.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	616 786.00	653 515.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 127.00	9 508.00
за одержаними авансами	1635	692 723.00	744 678.00
за розрахунками з учасниками	1640	3 484 063.00	3 096 916.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	103 867.00	96 396.00
Доходи майбутніх періодів	1665	650 784.00	727 845.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов’язання	1690	1 195 847.00	1 281 398.00
Усього за розділом III	1695	8 222 694.00	8 571 612.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	24 393 604.00	27 013 368.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	25 001 245.00	22 245 793.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
(товарів, робіт, послуг)			
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8 468 288.00	7 725 453.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	16 532 957.00	14 520 340.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	347 299.00	144 233.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	1 676 040.00	1 411 002.00
Витрати на збут	2150	1 967 033.00	1 956 396.00
Інші операційні витрати	2180	84 802.00	713 484.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	13 152 381.00	10 583 691.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	80 459.00	360 053.00
Інші доходи	2240	48 668.00	97 130.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	427 797.00	341 819.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	240 323.00	70 929.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12 613 388.00	10 628 126.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 243 529.00	-1 666 906.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	10 369 859.00	8 961 220.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-107.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-107.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з	2455	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
іншим сукупним доходом			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-107.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10 369 752.00	8 961 220.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	161 294.00	111 271.00
Витрати на оплату праці	2505	1 705 312.00	1 413 988.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	311 804.00	242 951.00
Амортизація	2515	3 966 369.00	3 150 330.00
Інші операційні витрати	2520	6 051 384.00	6 887 795.00
Разом	2550	12 196 163.00	11 806 335.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Додаток Б. Фінансовий звіт ПрАТ «Київстар» за 2021 рік

Дата звіту	15.07.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ксеніч Олена Михайлівна
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	3 804

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 257 413.00	8 585 356.00
первісна вартість	1001	14 349 297.00	15 660 515.00
накопичена амортизація	1002	6 091 884.00	7 075 159.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	929 662.00	
Основні засоби	1010	13 823 556.00	16 291 426.00
первісна вартість	1011	30 956 871.00	34 575 168.00
знос	1012	17 133 315.00	18 283 742.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	171 269.00	110 102.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	358 996.00	139 587.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	1 251 405.00	1 568 479.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	24 792 301.00	26 694 950.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	51 347.00	37 506.00
Виробничі запаси	1101	46 045.00	37 476.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	5 302.00	30.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	664 512.00	872 641.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	87 950.00	150 458.00
з бюджетом	1135	72 173.00	73 795.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	1 537.00	5 327.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 219 310.00	1 707 773.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	123 885.00	195 217.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	2 271.00
Усього за розділом II	1195	2 220 714.00	3 044 988.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	353.00	72 309.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1300	27 013 368.00	29 812 247.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	654 763.00	654 763.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	258 294.00	258 294.00
Емісійний дохід	1411	102 338.00	102 338.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	132 826.00	132 933.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 383 967.00	11 419 172.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	11 429 850.00	12 465 162.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов’язання	1505	26 994.00	24 277.00
Довгострокові кредити банків	1510	3 870 638.00	6 934 336.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	2 934 101.00	3 681 646.00
Довгострокові забезпечення	1520	180 173.00	315 052.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	7 011 906.00	10 955 311.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	140 416.00	59 781.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 441 544.00	1 946 299.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 032 911.00	1 124 100.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	653 515.00	660 084.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	9 508.00	12 370.00
за одержаними авансами	1635	744 678.00	851 597.00
за розрахунками з учасниками	1640	3 096 916.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	96 396.00	183 376.00
Доходи майбутніх періодів	1665	727 845.00	788 435.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	1 281 398.00	1 425 816.00
Усього за розділом III	1695	8 571 612.00	6 391 774.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	27 013 368.00	29 812 247.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28 559 150.00	25 001 245.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 646 440.00	8 468 288.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	18 912 710.00	16 532 957.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	217 437.00	200 536.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 865 353.00	1 676 040.00
Витрати на збут	2150	2 362 458.00	1 967 033.00
Інші операційні витрати	2180	115 856.00	84 802.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14 786 480.00	13 005 618.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	48 828.00	80 459.00
Інші доходи	2240	235 778.00	48 668.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	967 025.00	427 797.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	166 264.00	93 560.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13 937 797.00	12 613 388.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 670 871.00	-2 243 529.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 266 926.00	10 369 859.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	107.00	-107.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	107.00	-107.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	107.00	-107.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 267 033.00	10 369 752.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	71 666.00	161 294.00
Витрати на оплату праці	2505	2 020 724.00	1 705 312.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	391 259.00	311 804.00
Амортизація	2515	4 409 702.00	3 966 369.00
Інші операційні витрати	2520	7 096 756.00	6 051 384.00
Разом	2550	13 990 107.00	12 196 163.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток В. Фінансовий звіт ПрАТ «Київстар» за 2022 рік

Дата звіту	26.07.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ксеніч Олена Михайлівна
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	3 659

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 585 356.00	8 177 859.00
первісна вартість	1001	15 660 515.00	15 796 882.00
накопичена амортизація	1002	7 075 159.00	7 619 023.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	1 303 290.00
Основні засоби	1010	16 291 426.00	18 148 936.00
первісна вартість	1011	34 575 168.00	36 409 687.00
знос	1012	18 283 742.00	18 260 751.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	110 102.00	699 734.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	139 587.00	159 033.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	1 568 479.00	3 207 648.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	26 694 950.00	31 696 500.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	37 506.00	65 107.00
Виробничі запаси	1101	37 476.00	65 104.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	30.00	3.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	872 641.00	2 815 721.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	150 458.00	241 180.00
з бюджетом	1135	73 795.00	62 335.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	5 327.00	26 174.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 707 773.00	4 684 591.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	195 217.00	189 282.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2 271.00	481 670.00
Усього за розділом II	1195	3 044 988.00	8 566 060.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	72 309.00	113 059.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1300	29 812 247.00	40 375 619.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	654 763.00	654 763.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	258 294.00	261 260.00
Емісійний дохід	1411	102 338.00	102 338.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	132 933.00	132 933.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 419 172.00	20 935 686.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	12 465 162.00	21 984 642.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов’язання	1505	24 277.00	29 735.00
Довгострокові кредити банків	1510	6 934 336.00	1 411 880.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	3 681 646.00	6 344 485.00
Довгострокові забезпечення	1520	315 052.00	236 275.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	10 955 311.00	8 022 375.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	59 781.00	777 428.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 946 299.00	3 654 875.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 124 100.00	1 024 715.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	660 084.00	516 951.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	12 370.00	12 651.00
за одержаними авансами	1635	851 597.00	968 040.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	183 376.00	170 357.00
Доходи майбутніх періодів	1665	788 435.00	848 301.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	1 425 816.00	2 912 235.00
Усього за розділом III	1695	6 391 774.00	10 368 602.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	29 812 247.00	40 375 619.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30 900 973.00	28 559 150.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	13 073 367.00	9 646 440.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	17 827 606.00	18 912 710.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	252 484.00	217 437.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	2 357 912.00	1 865 353.00
Витрати на збут	2150	2 556 755.00	2 362 458.00
Інші операційні витрати	2180	598 153.00	115 856.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12 567 270.00	14 786 480.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	155 497.00	48 828.00
Інші доходи	2240	236 812.00	235 778.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 226 928.00	967 025.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	17 226.00	166 264.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11 715 425.00	13 937 797.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 198 911.00	-2 670 871.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	9 516 514.00	11 266 926.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		107.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	107.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	107.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	9 516 514.00	11 267 033.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	76 635.00	71 666.00
Витрати на оплату праці	2505	2 807 406.00	2 020 724.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	499 802.00	391 259.00
Амортизація	2515	4 820 181.00	4 409 702.00
Інші операційні витрати	2520	10 382 163.00	7 096 756.00
Разом	2550	18 586 187.00	13 990 107.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Г. Фінансовий звіт ПрАТ «Київстар» за 2023 рік

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ксеніч Олена Михайлівна
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	3 261

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 177 859.00	8 547 281.00
первісна вартість	1001	15 796 882.00	17 167 026.00
накопичена амортизація	1002	7 619 023.00	8 619 745.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 303 290.00	1 245 301.00
Основні засоби	1010	18 148 936.00	21 469 991.00
первісна вартість	1011	36 409 687.00	41 996 774.00
знос	1012	18 260 751.00	20 526 783.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	699 734.00	763 469.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	159 033.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	3 207 648.00	2 580 402.00

Усього за розділом I	1095	31 696 500.00	34 606 444.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	65 107.00	140 759.00
Виробничі запаси	1101	65 104.00	136 470.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	3.00	4 289.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 815 721.00	2 052 293.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	241 180.00	167 553.00
з бюджетом	1135	62 335.00	110 624.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	26 174.00	8 663.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	5 695 031.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	4 684 591.00	7 372 688.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	189 282.00	235 528.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	481 670.00	6 612.00
Усього за розділом II	1195	8 566 060.00	15 789 751.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	113 059.00	
Баланс	1300	40 375 619.00	50 396 195.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	654 763.00	654 763.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	261 260.00	261 320.00
Емісійний дохід	1411	102 338.00	102 338.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	132 933.00	132 933.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 935 686.00	31 478 276.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	21 984 642.00	32 527 292.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0.00	15 310.00
Пенсійні зобов’язання	1505	29 735.00	37 363.00
Довгострокові кредити банків	1510	1 411 880.00	
Інші довгострокові зобов’язання	1515	6 344 485.00	8 040 028.00
Довгострокові забезпечення	1520	236 275.00	254 560.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	

Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	8 022 375.00	8 347 261.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	777 428.00	89 990.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	3 654 875.00	3 208 894.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 024 715.00	653 591.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	516 951.00	474 885.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	12 651.00	75 643.00
за одержаними авансами	1635	968 040.00	1 021 183.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	170 357.00	209 569.00
Доходи майбутніх періодів	1665	848 301.00	852 212.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	2 912 235.00	3 410 560.00
Усього за розділом III	1695	10 368 602.00	9 521 642.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	40 375 619.00	50 396 195.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	33 165 048.00	30 900 973.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00

Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14 052 407.00	13 073 367.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	19 112 641.00	17 827 606.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	229 718.00	252 484.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	2 430 110.00	2 357 912.00
Витрати на збут	2150	2 468 002.00	2 556 755.00
Інші операційні витрати	2180	357 394.00	598 153.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14 086 853.00	12 567 270.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	588 132.00	155 497.00
Інші доходи	2240	195 065.00	236 812.00

Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 942 998.00	1 226 928.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2 002.00	17 226.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12 925 050.00	11 715 425.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 382 460.00	-2 198 911.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	10 542 590.00	9 516 514.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10 542 590.00	9 516 514.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	70 825.00	76 635.00
Витрати на оплату праці	2505	1 848 602.00	2 807 406.00
Відрахування на	2510	388 168.00	499 802.00

соціальні заходи			
Амортизація	2515	6 025 796.00	4 820 181.00
Інші операційні витрати	2520	10 974 522.00	10 382 163.00
Разом	2550	19 307 913.00	18 586 187.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Д. Фінансовий звіт ПрАТ «Київстар» за 2024 рік

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ксеніч Олена Михайлівна
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	3 296

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 547 281.00	10 217 870.00
первісна вартість	1001	17 167 026.00	20 221 239.00
накопичена амортизація	1002	8 619 745.00	10 003 369.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 245 301.00	2 307 378.00
Основні засоби	1010	21 469 991.00	24 759 246.00
первісна вартість	1011	41 996 774.00	48 262 240.00
знос	1012	20 526 783.00	23 502 994.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	763 469.00	1 173 227.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	43 975.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	2 580 402.00	3 372 919.00

Усього за розділом I	1095	34 606 444.00	41 874 615.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	140 759.00	112 966.00
Виробничі запаси	1101	136 470.00	99 676.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	4 289.00	13 290.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 052 293.00	1 683 038.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	167 553.00	715 053.00
з бюджетом	1135	110 624.00	102 082.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	8 663.00	10 022.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	5 695 031.00	1 260 431.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	7 372 688.00	20 345 011.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	235 528.00	337 016.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	6 612.00	3 954.00
Усього за розділом II	1195	15 789 751.00	24 569 573.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	50 396 195.00	66 444 188.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	654 763.00	654 763.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	261 320.00	421 320.00
Емісійний дохід	1411	102 338.00	102 338.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	132 933.00	132 933.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31 478 276.00	42 809 738.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	32 527 292.00	44 018 754.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	15 310.00	219 252.00
Пенсійні зобов’язання	1505	37 363.00	53 541.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов’язання	1515	8 040 028.00	9 272 468.00
Довгострокові забезпечення	1520	254 560.00	176 570.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	

Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	8 347 261.00	9 721 831.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	89 990.00	323 038.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	3 208 894.00	4 163 930.00
розрахунками з бюджетом	1620	653 591.00	1 287 275.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	474 885.00	770 009.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	75 643.00	24 514.00
за одержаними авансами	1635	1 021 183.00	1 302 432.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	209 569.00	282 791.00
Доходи майбутніх періодів	1665	852 212.00	1 192 233.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов’язання	1690	3 410 560.00	4 127 390.00
Усього за розділом III	1695	9 521 642.00	12 703 603.00
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	50 396 195.00	66 444 188.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 639 345.00	33 165 048.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00

Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16 033 915.00	14 052 407.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	20 605 430.00	19 112 641.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 342 243.00	229 718.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	3 828 414.00	2 430 110.00
Витрати на збут	2150	2 771 217.00	2 468 002.00
Інші операційні витрати	2180	248 926.00	357 394.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	15 099 116.00	14 086 853.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	774 598.00	588 132.00
Інші доходи	2240	477 598.00	195 065.00

Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 185 670.00	1 942 998.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	215 066.00	2 002.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13 950 576.00	12 925 050.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 619 114.00	-2 382 460.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 331 462.00	10 542 590.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 331 462.00	10 542 590.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	95 111.00	70 825.00
Витрати на оплату праці	2505	2 151 907.00	1 848 602.00
Відрахування на	2510	443 845.00	388 168.00

соціальні заходи			
Амортизація	2515	6 373 312.00	6 025 796.00
Інші операційні витрати	2520	13 818 297.00	10 974 522.00
Разом	2550	22 882 472.00	19 307 913.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00