

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

Економічний факультет

Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА**

ДИПЛОМНА РОБОТА

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: студент 6-го курсу, 673 групи
заочної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
(Менеджмент організацій і
адміністрування)

Чорней Д.О. _____

Науковий керівник:

д.е.н., доц. Білик Р.Р. _____

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри №

від « » _____ 2021 р.

Зав. кафедри _____ д.е.н., проф. Галушка З.І.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Наукові підходи дослідження сутності стратегічних пріоритетів розвитку підприємства	6
1.2. Методи формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства	14
1.3. Особливості оцінки вибору стратегічних пріоритетів розвитку	21
Висновки до розділу 1	29
Розділ 2 ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ПрАТ «КИЇВСТАР»	30
2.1. Економічна характеристика підприємства: результати діяльності, прозорість та відкритість	30
2.2. Діагностика застосування клієнт - орієнтованого підходу до управління підприємством, як стратегічного пріоритету утримання лідерських позицій	37
2.3. Аналіз конкурентних переваг підприємства, як стратегічного пріоритету, через призму рівня розвитку ринку рухомого (мобільного) зв'язку	42
Висновки до розділу 2	49
Розділ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ПрАТ «КИЇВСТАР»	50
3.1. Управління забезпеченням інформаційними ресурсами діяльності підприємства: стан та перспективи	50
3.2. Використання технології забезпечення конкурентних переваг через призму поліпшення транспарентності економічної політики підприємства	56
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення глобальних викликів та конкурентної боротьби вагомим значення набувають питання вибору стратегічних орієнтирів розвитку підприємств.

Сьогодні, коли третина вітчизняних підприємств втратила прибутки, менеджери змушені активно удосконалювати процес вибору стратегічних пріоритетів розвитку, враховувати в стратегії змінні фактори зовнішнього та внутрішнього оточення функціонування підприємства.

Особливо гостро стоїть питання визначення пріоритетів розвитку акціонерних компаній, менеджмент яких повинен узгоджувати інтереси акціонерів та споживачів згідно процесів інтеграції до європейської спільноти та державного регулювання.

Ефективність стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності безпосередньо залежить від якості визначення стратегічних пріоритетів, що обумовлює актуальність дослідження.

Проблемам ефективності формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємств присвячено багато досліджень науковців, зокрема: І. Ансоффа, Н. Богацької, О. Вараксіна, О. Віханського, В. Вовка, А. Григора, В. Горєлової, М. Портера, В. Меца, А. Наумова, Н. Шквиря та інших.

Проте, питання оцінки вірності обрання пріоритетів розвитку вітчизняних корпорацій в умовах глобальних викликів досі недостатньо досліджені.

Мета дипломної роботи – узагальнення наукових засад процесу вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства та вироблення на цій основі практичних рекомендацій з удосконалення порядку досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема – ПрАТ «КІЇВСТАР».

Завдання дослідження:

– дослідити теоретичні підходи до сутності процесу формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства;

- систематизувати методи обрання стратегічних пріоритетів;
- охарактеризувати методики оцінки правильності вибору підприємством стратегічних орієнтирів;
- охарактеризувати стан діяльності ПрАТ «КИЇВСТАР»;
- оцінити ефективність обрання орієнтирів розвитку акціонерного товариства;
- здійснити аналіз впливу правильності обраних орієнтирів на рівень конкурентності компанії;
- обґрунтувати перспективи розвитку ПрАТ «КИЇВСТАР» в площині управління забезпеченням інформаційними ресурсами діяльності;
- аргументувати комплекс заходів з поліпшення транспарентності економічної політики підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних, організаційних прийомів з обрання стратегічних пріоритетів розвитку підприємства, зокрема – ПрАТ «КИЇВСТАР».

Методи дослідження:

- узагальнення, порівняння та синтезу (для дослідження еволюції підходів щодо до сутності процесу формування стратегічних пріоритетів розвитку);
- статистичного аналізу - для діагностики результативності діяльності ПрАТ «КИЇВСТАР»);
- логічний (для формулювання висновків),;
- табличний, графічний (для представлення результатів дослідження).

Інформаційну базу роботи становлять: монографії та наукові статті з питань вибору стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, матеріали нормативно-правового характеру; дані офіційного сайту ПрАТ «КИЇВСТАР»,

оприлюднені висновки незалежних аудиторів про стан ПрАТ «КИЇВСТАР», інформація в ЗМІ та власні дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення процесів вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства, зокрема: аргументовано перспективи управління забезпеченням інформаційними ресурсами діяльності ПрАТ «КИЇВСТАР» та обґрунтовано комплекс заходів з поліпшення транспарентності економічної політики цього товариства.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок друкованого тексту та містить: 14 таблиць, 14 рисунків, 5 додатків. Бібліографічний список нараховує 87 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові підходи дослідження сутності стратегічних пріоритетів розвитку підприємства

Українські підприємства здійснюють свою господарсько-організаційну діяльність в умовах невизначеності. У зв'язку з цим менеджерам необхідно чітко визначити стратегічні пріоритети діяльності ще на етапі створення фірми. Також особливої уваги вимагають варіанти досягнення визначених стратегічних пріоритетів.

Мета створення й кінцевий результат діяльності кожного підприємства націлений на отримання прибутку. Проте, якщо не правильно визначені стратегічні пріоритети, тактичні методи та бізнес-моделі, у підприємства не буде можливості бути прибутковим.

Процес формування стратегічних цілей розвитку сучасних підприємств спричинений динамічністю зміни їх стану через вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, що провокують кризу.

Питання правильного вибору стратегічних пріоритетів є основоположним в формуванні стратегії розвитку підприємства. Стратегічне управління націлена на:

- процеси формування стратегічних пріоритетів;
- аргументування вибору стратегічних цілей;
- формулювання комплексу оптимальних способів досягнення цілей

[18].

Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства розкриті в працях великої когорти науковців, зокрема: І. Ансоффа, Х. Віссема, О. Віханського, Г. Гедройца, Є. Данільова, Дж. Джонсона, Б.

Карлофа, Д. Куїнна, Ю. Мельника, Г. Мінцберга, М. Портера, К. Скулса, А. Чандлера, тощо.

Дослідження наукових джерел показує, що сьогодні найважливішим питанням є розробка адекватною до змін стратегії розвитку. Але поряд з цим спостерігається неоднозначність у визначенні дефініції «стратегія». Класичний підхід до визначення стратегії ототожнює її із засобом досягнення цілей підприємства.

Відомий науковець І. Ансофф стверджував, вважав, що розуміння категорії стратегія слід вважати як: «сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства, виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція)» [1].

Група науковців Дж. Джонсон та К. Скулс в цій же концепції трактують її в площині обсягів дій щодо використання ресурсного потенціалу з врахуванням змін інтересів стейкгодерів [11].

Популярним є підхід М. Портера, який досліджує природу дефініції «стратегія» через аналіз впливів внутрішніх складових, що продукують додану цінність [52].

Тобто, вчений наголошує на глибокому обґрунтованому характері спрямуванні зусиль на успішний розвиток підприємства в аспекті врахування постійних змін оточення.

Погляди класиків щодо поняття «стратегічний розвиток» можна згрупувати так:

- 1) безпосередній процес;
- 2) функціональна діяльність.

Також окремого дослідження заслуговує така дефініція як «стратегічний розвиток». Цю категорію науковці трактують як синтез попередніх понять, а власне - «стратегія» та «розвиток».

Зауважимо, що в науковій літературі по-різному трактують базове поняття «стратегія», (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування значення дефініції «стратегія»

№	Автор	Визначення
1	С. Войтович	Виокремлює: «комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства»[8]
2	А. Григор	Визначає як: «план, що інтегрує в деяке узгоджене ціле такі компоненти: головні цілі організації; політику (цінності, філософію, ідеологію); застосовувані дії»[11]
3	В. Зарубіна	Стверджує: «певна модель поведінки, основним завданням якої є пошук шляхів їх реалізації за допомогою використання “стратегічних вікон”»[17]
4	В. Коваленко	Зазначає: «певний набір правил для прийняття довгострокових рішень» [42]
5	С. Малюк	Визначає: «генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків щодо досягнення стратегічних цілей» [58]
6	В. Мец	Стверджує: «напрямок, вектор чи курс майбутніх дій, модель, певна послідовність подій у часі» [61]

*Джерело: удосконалено автором на основі [8, 11, 17, 42, 58, 61].

Відтак, бачимо, що переважна кількість вчених здебільшого термін «стратегія» тлумачить як план просування послідовних окреслених дій.

На нашу думку, таке трактування є дещо вузьким, тому що ґрунтується лише на процесах розробки стратегічного плану. А це є лише один етап в цілій системі стратегування. Зауважимо, що таке тлумачення обмежує роль стратегічного управління.

Головко Т. трактує термін стратегія в якості моделі управління активами в невизначеності [16].

Дослідниця А.Даніленко розглядає стратегію в площині:

- програми функціонування фірми в змінному середовищі;
- відносин з конкурентами;
- реакції на зміну смаків клієнтів;
- реалізації інтересів вкладників;
- задоволені потреб персоналу;
- зміцнення конкурентоздатності.

Вітчизняна науковця О.Вовк так підходить:

- стиль поведінки на розвиток;
- спосіб економічного мислення фахівців;
- цінність створених фірмою благ [21].

Аналіз літератури дає підстави узагальнити:

- 1) стратегія як вектори досягнення в майбутньому ступенів:
 - механізм реакції на зовнішнє середовище;
 - акумуляції зусиль на базові цілі;
 - формування прогнозів зростання;
 - комплексу зміцнення ринкових позицій;
 - моделі виживання;
- 2) якісний фідбек оперативної інформації є основою обрання ефективної стратегії;
- 3) наявність стратегічного набору;
- 4) пов'язує менеджерську та господарську функції;
- 5) започатковує організаційні зміни;
- 6) чинник стабілізації підприємства:
 - ефективна мотивація;
 - моніторинг;
 - всебічний аналіз.

Вважаємо, що дефініцію «стратегія» можна тлумачити як

- систему дій та концентрації ресурсів в русі до цілей;
- моделі управління змінами;
- філософію управління.

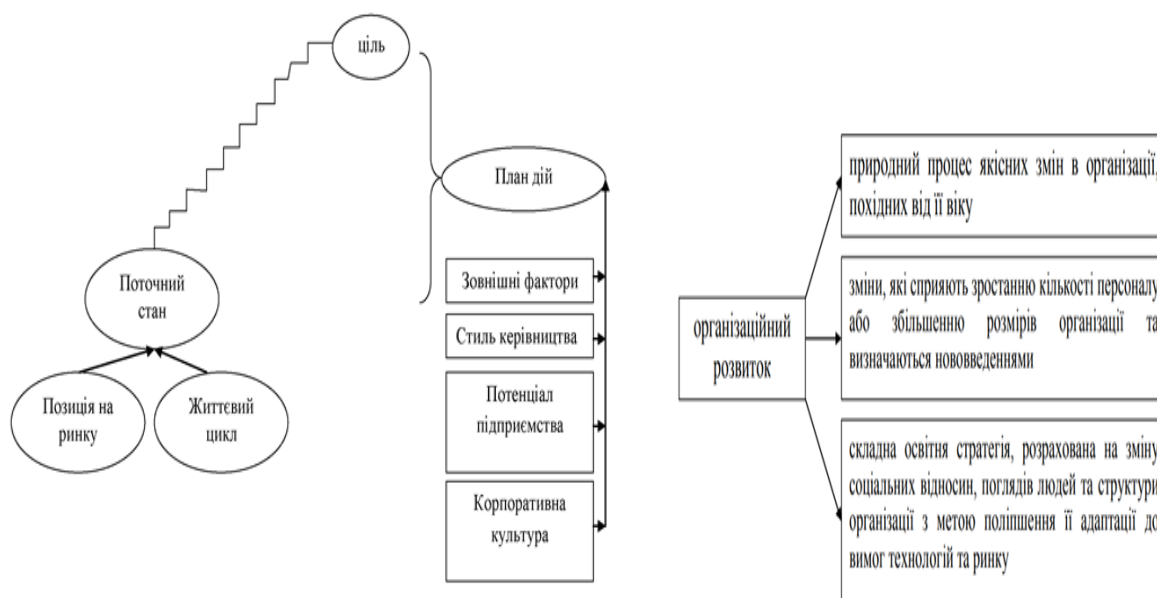


Рис.1.1. Тракткування природи категорії стратегія : [42].

Питання визначення поняття «організаційний розвиток» має багато наукових підходів, зокрема:

- типологія тлумачень Ігана М. щодо еволюції поняття «організаційний розвиток»;
- вчення про позитивні екстерналії МакЛіна Г., згідно якого: «організаційний розвиток – будь-який процес у межах організації з удосконалення знань, щодо експертного визнаного досвіду, продуктивності, доходу та міжлюдських відносин». Ці знання мають постійно оновлюватися для результативності управлінських дій організації. Г. МакЛін довів, що: «організаційний розвиток дає користь нації, регіону, світовій спільноті».

Наукові підходи до визначення поняття «організаційний розвиток» можна адаптувати до вітчизняних реалій, а саме:

- зміни організаційного розвитку підприємства обумовлені потребою

адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього;

- організаційний розвиток передбачає постійне підвищення знань управлінського персоналу.

- розвиток організації вимагає зміну філософії, ціннісних векторів та механізмів мотивації персоналу;

Аналіз наукових джерел дає підстави систематизувати підходи вчених щодо класифікації стратегій організаційного розвитку (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Ознаки класифікації стратегій організаційного розвитку
у сучасній науковій літературі

Автор	Ознаки класифікації
Ю. Іванов	Класифікує: «за глобальністю; за життєвим циклом підприємства; за напрямком росту; за ступенем глобалізації охопту ринку; за строком реалізації; за характером на об'єкт управління; за об'єктом управління; за характером поведінки підприємства на ринку; за галузевою орієнтацією; за напрямком перетворень, за спонтанністю виникнення; за масштабом та охоптом ринку; за перевагами у витратах та якості товару; за напрямком експортно-імпоротної політики; за типом поведінки на товарному ринку» [24].
Р. Побережний	Виокремлює: «за видами розвитку; за пріоритетним напрямом реалізації; за кількісно-якісною ознакою рівня розвитку складової збалансованої системи показників; за складовими збалансованої системи показників» [53].
О. Тридід	Розрізняє: «за видами розвитку; за типами розвитку; за сферами впливу стратегій на підприємство та окремий бізнес-процес; за напрямком впливу; за суб'єктами впливу стратегій; за рівнями використання стратегій; за характером цілей, які досягаються; за ступенем універсальності стратегій; за глибиною часового горизонту; за ступенем новизни для даного підприємства; за кількістю бізнес-процесів, які охоплює стратегія, за ступенем ризику, пов'язаного з реалізацією стратегій» [66].
О. Ястремська	Виділяє: «ієрархічність; функціональність; термін реалізації; стадія економічного розвитку; основні напрямки зростання; роль організації в конкуренції; зміна конкурентної позиції на ринку; ступінь глобального охоплення ринку; масштаби та методи охоплення ринку; переваги у витратах та якості товарів; експортно-імпортна політика» [78].

*Джерело: удосконалено автором на основі [24, 53, 66, 78]

На нашу думку, цікавим є класифікація І.В. Ярошенко [76]:

- стратегічними альтернативами розвитку;

- за типом конкурентних переваг, досягнення яких є метою реалізації стратегії;
- за трансформаційною спрямованістю;
- за стадією онтогенезу підприємства;
- за типом конкурентної поведінки; за рівнем прийняття та реалізації рішень;
- за функціональною сферою реалізації стратегій;
- за операційним характером реалізації стратегій;
- за територіальною спрямованістю реалізації стратегій;
- за роллю підприємства у конкурентному суперництві;
- за характером впливу організаційно-правової форми підприємства на його розвиток; за можливістю повного здійснення;
- за ступенем оновлення підприємства;
- за комплексністю охопту предметної області, за ступенем формалізації та за напрямком пріоритетної реалізації стратегії.

Правильно визначені стратегічні пріоритети є основою формування стратегії розвитку підприємства.

При обранні певної стратегії управлінці повинні спочатку порівняти внутрішні переваги та слабкі позиції підприємства через призму можливого впливу зовнішніх загроз.

Рух підприємства до успіху можливий завдяки багатоваріантності вибору стратегій розвитку.

Науковці в площині формування орієнтирів виокремлюють такі блоки розвитку компанії як:

- суто економічний (зміна інтересів стейкхолдерів, динаміки параметрів ринку)
- власне організаційний (внутрішні зміни в залежності від динаміки результативності);
- зміна соціуму (взаємини з персоналом, ментальність клієнтів, бажання партнерів);

- інноваційно-технологічний (оновлення як реакція на вимоги оточення [19]).

Відтак, в даному контексті важливо визначити критерії управлінських рішень, які управлінці мають приймати задля ефективної адаптації процесу зміни стратегії організаційного розвитку (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Критерії вибору рішень організаційного розвитку підприємства

Джерело: [17].

Узагальнено можна визначити, що стратегічні пріоритети є основою формування стратегії розвитку підприємства.

1.2. Методи вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства

У зв'язку з активізацією науково-технічного прогресу, посиленням конкуренції та одночасним усвідомленням ресурсних обмежень життєдіяльності суспільства в світових масштабах вимагає від підприємств вибору правильних та ефективних стратегічних пріоритетів розвитку.

При цьому усвідомлення процесу стратегічного розвитку переміщається в якісну площину.

Необхідною аксіомою успішного розвитку підприємства є правильне обрання пріоритетів стратегії його розвитку, що сприяє:

- продуктивному використанню ресурсного потенціалу;
- координації співпраці всіх складових фірми;
- якості поточної та довготривалої роботи [59].

Пріоритети стратегічного розвитку насамперед повинні відповідати наступним критеріям: доцільності, ефективності та перспективності.

Різновидами низки векторів стратегічного розвитку є:

- розвиток технологій – з метою випуску продукту з чітко дотриманими параметрами та оптимальним методом;
- просування конкурентного продукту (новинки, асортимент, якість, мода);
- нарощення ресурсів (модернізація, фінансування, ефективність вкладення, енергозаощадження);
- розвиток менеджменту (цілісність, оновлення складових та підходів) [51].

В залежності від умов впливу зовнішнього середовища та стану розвитку внутрішнього середовища певного підприємства, одні стратегічні напрямки є більш значущими, а інші - менш значущими.

При визначенні найбільш адаптованих напрямків і пріоритетів стратегічного розвитку підприємства використовують різні підходи та методики в залежності від його організаційного розвитку, (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація мети ОР

Форми реалізації ОР	Напрями реалізації
Підприємство в цілому	Злагоджена робота підрозділів підприємства
Міжгрупові організаційні відносини	Побудова оптимальної структури міжгрупових відносин шляхом створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації
Групові відносини	Сприяння командоутворенню, прояву лідерства в групі, попередження конфліктів (управління конфліктами)
Міжособистісні відносини	Попередження конфліктів (управління конфліктами), оптимізація міжособистісних відносин, розвиток навиків групового спілкування, розвиток самоусвідомлення, переконання та розуміння інших
Індивідуальний рівень	Управління виконанням індивідом окремих завдань, розвиток змістовної діяльності

При виборі цих підходів та методик необхідно виходити з таких передумов:

- поєднувати методи аналізу з прогнозами
- дослідити всебічно реалізовані межі та потенційні корпоративного потенціалу;
- сукупність досліджень щодо маркетингової, фінансової, інформативної стратегій компанії;
- оптимізації індикаторів моніторингу інформації [68].

Таким чином, підставою для остаточного вибору пріоритетів стратегічного розвитку підприємства є аналіз стану підприємства.

Висновком процесу дослідження мають стати [10]:

- 1) діагностика компанії для прийняття адекватних тактичних та стратегічних управлінських рішень;
- 2) створення ієрархії векторів розвитку;
- 3) формування комплексу альтернатив;
- 4) створення проєкту розвитку .

Багатоваріантність процесу вибору стратегічних векторів розвитку дає можливість управлінцям швидко та гнучко реагувати на зовнішні виклики.

Процес вибору стратегічних пріоритетів є складним, творчим та важливим. Обрані напрямки розвитку закладають основу для розробки чи доповнення всієї сукупності стратегій розвитку - від виробничої до інформаційної.

Важливо вгадати тренди галузі, зміни смаків цільового сегменту, макроекономічні хвилі.

При обранні орієнтирів необхідно визначити:

- асортимент, якість обсяги продукції;
- киди направити потенціал;
- яку поведінку обрати на ринку;
- які зміни провести в середині підприємства;
- які цінності взяти як корпоративні.

Орієнтири мають враховувати реальне підґрунтя та бажані цілі.

Важливо поєднати рацію з інтуїцією.

Кожне підприємство обирає різну методику формування пріоритетів.

Проте, не можна використовувати лише колишній досвід чи копіювати у сусіда. Необхідно розкласти пасяне між можливостями, бажаними цілями та зміною оточення.

Західні фірми часто наймають з зовні експертів з стратегічного розвитку та незалежних аналітиків саме для визначення пріоритетів розвитку. Це мінімізує помилки та втрати.

Пріоритети розвитку підприємства встановлюються відповідно до класифікації стратегічних цілей в наступних функціональних областях, що згруповані в таблиці (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація стратегічних цілей підприємств

1. Продукти і ринки	<p>Поставити цілі в області ринкової діяльності - значить визначити:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. сегменти ринку, на яких це підприємство надає перевагу і планує працювати, 2. географію ринків, на яких повинна бути представлена торгова марка даної фірми, 3. як побудувати систему маркетингу, 4. як побудувати системи просування і збуту, 5. яку цінову політику проводити в кожному з займаних сегментів ринку.
2. Ресурси	<p>Цілі, що стосуються ресурсного потенціалу підприємства, зачіпають такі питання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. який повинен бути рівень витрат, 2. який необхідний рівень прибутку, 3. як сформувані необхідну інвестиційну базу, 4. як організувати матеріально-технічну та наукову базу виробництва, 5. скільки і які сфери діяльності повинні бути присутніми в портфелі підприємства, 6. як організувати і де розмістити виробництво.
3. Організація діяльності	<p>Постановка цілей в області виробництва продукту передбачає вирішення питань:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. про продуктивних нововведення, 2. про технології, що використовується, 3. про рівень якості, про ступінь диференціації.

Джерело: [61]

Як показує практика, більшості вітчизняних підприємств не вдається розробити свою стратегію відповідно до рівней ієрархії. Першочергово це

пояснюється специфічністю та особливістю організаційної структури управління, яка найчастіше є лінійно-функціональною.

Стратегічні пріоритети підприємства, які можна віднести до вищого (корпоративного) рівня, залежать від його стратегічних інтересів і можливостей. Ці пріоритети можна представити в наступному порядку – порядку зростання (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація підприємств за стратегічними інтересами
та можливостями

	Галузевий тип	Регіональний тип
Зовнішні інтереси та можливості	- визначити всіх конкурентів в галузі, стати галузевим лідером; - здійснювати входження в інші галузі (так як в своїй галузі здобути найвищі позиції).	- зберегти наявну частку ринку; - розширити частку ринку, визначити частину конкурентів; - визначити всіх конкурентів на окремому регіональному ринку (ринках);
Можливості внутрішнього потенціалу	Виключні або високі.	Високі Середні Низькі

Джерело: [58]

На практиці зустрічаються різні поєднання цих варіантів.

Наприклад, диверсифікацію в нову галузь може здійснювати не тільки підприємство, що володіє унікальними або високими можливостями внутрішнього потенціалу, а й таке, що володіє середнім або низьким потенціалом.

В данному випадку диверсифікація надає нові можливості для розвитку потенціалу підприємства.

На сьогодні найбільш важливим є формування пріоритетів щодо повного оздоровлення стану підприємства, здатності до самостабілізації, адаптації до змін.

Серед менеджерів, які займаються стратегічним розвитком підприємства, популярною є модель Берке-Литвина.

Ця модель, завдяки проведенню оцінки витрат ресурсів, робить можливим впровадження змін для підприємства (рис. 1.3).

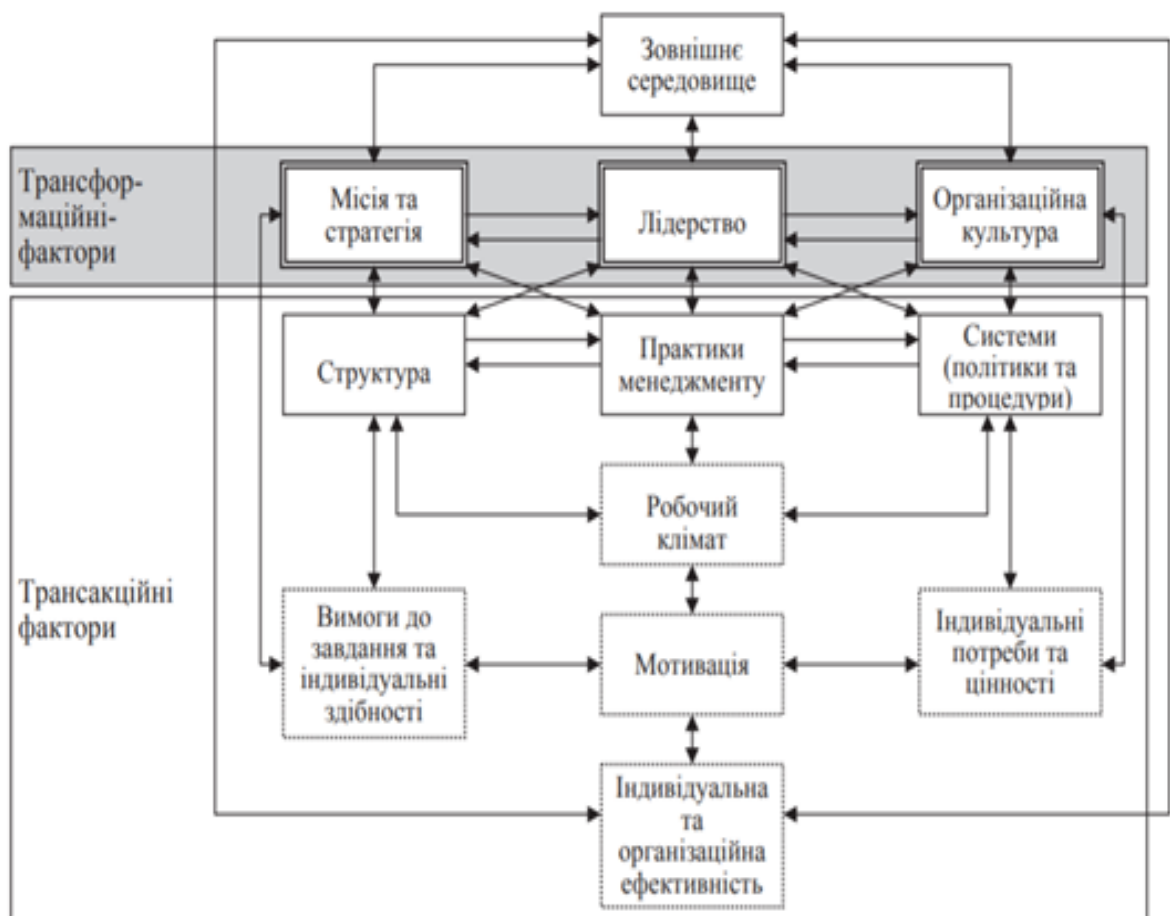


Рис. 1.3. Модель Берке-Литвина пріоритету організаційної ефективності та змін підприємства

Джерело: [5]

З рисунку 1.3 бачимо, що Модель Берке-Литвина розглядає два його рівня динаміки ефективності стратегічного розвитку:

- трансформаційний;

- трансакційний.

Разом з тим, багато інших науковців виділяють ще один рівень стратегічного розвитку - індивідуальний.

Навіть сам Берке У. визначав, що: «модель організаційного розвитку покликана: розвивати розуміння організаційної поведінки, сприяти класифікації інформації про організаційну поведінку, інтерпренувати інформацію про організацію»[5].

Зауважимо, що формування пріоритетів розвитку підприємства в основному базуються на тому, що саме власні фахівці спроможні створити гідний рівень адаптивності до мінливого навколишнього середовища. Отже, інноваційний розвиток персоналу є об'єктом стратегічного розвитку організації.

Пірогова В.І. підкреслює важливість комплексного розуміння менеджерами своїх функціональних ролей.

Безперечно, процес формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства передбачає активну еволюцію трудових ресурсів. Це формує усвідомлення власної важливості кожного індивіда в результативності фірми та передбачає постійне кар'єрне зростання й упорядковує та стимулює системне підвищення кваліфікації.

Отже, на сучасному етапі розвитку економічної науки і практики з огляду на роль кількісного аспекту стратегічного розвитку підприємства, все більше значення надається дослідження якійс складової даного процесу.

Можемо узагальнити, що сутність обрання стратегічних пріоритетів розвитку – це система довготривалих програм та практичних дій з ініціювання та виконання конструктивних змін в діяльності підприємства для досягнення успіху як організації так і її членів.

1.3. Особливості оцінки вибору стратегічних пріоритетів розвитку

Процес формування орієнтирів стратегічного розвитку при різних теоретико-методологічних підходах може розглядатися як такі види процесів:

- усвідомлення;
- формалізації;
- аналітики;
- прогнозування;
- духовність;
- еволюції;
- командності;
- реакції;
- трансформації.

Формування орієнтирів стратегії функціонування та розвитку підприємства – це складний та багатогранний процес, який вимагає виконання певного набору завдань на кожному його етапі:

- аналіз оточення;
- обрання місії, цілей;
- групування альтернатив;
- обрання, власне, стратегії;
- втілення стратегії [21].

Ключовим етапом формування стратегії є вибір стратегії з-поміж опрацьованих стратегічних альтернатив.

Процес формування стратегії організаційного розвитку підприємства ґрунтується на складному виборі альтернативи з різних варіантів стратегій. Науковці сьогодні рекомендують різні методи формування стратегії підприємства: Ендрюс К. пропонує SWOT-аналіз, Портер М. пропонує оцінку п'яти сил конкуренції [5].

Зауважимо, що, існуючі методи рекомендовані теоретиками об'єднує те, що ключовим є процес аналізу як внутрішнього так і зовнішнього оточення діяльності фірми.

Зазначимо, що підприємство не має впливу на зовнішні чинники, такі як: політичні та законодавчі фактори, економічні фактори, фактори культурного порядку, технологічні фактори.

Порівняльна характеристика основних методів оцінки й вибору пріоритетів стратегії підприємства за формою вираження результату наведена в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика основних методів оцінки та вибору пріоритетів стратегії підприємства

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
Графічні методи	Радіальна діаграма конкурентоспроможності	Простота у використанні, високий ступінь наочності	Не дає змоги визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства
	Багатокутник конкурентоспроможності		
Матричні методи	Різні види матриць: матриця <u>McKisey</u> , <u>Shell</u> , <u>A. Ансоффа</u> і т.д.	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку з урахуванням комплексного підходу	Потребує значних витрат часу, відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
	Метод на основі теорії ефективної конкуренції		
	Інтегральний метод		
	Метод самооцінки		

Джерело: [18]

Отже, відповідно до проведеного аналізу (табл.1.6) можна зазначити, що з представлених методів матричні методи є найбільш оптимальними. Матричні методи дозволяють діагностувати ефективність стратегії в площині різних чинників впливу на економічній основі.

Матричний підхід є досить популярним у західних дослідників менеджменту й вважається дієвим інструментарієм управління в умовах жорсткої конкуренції.

Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки - час посилення ролі і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємства. Матричний метод дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці і це є його основною перевагою перед іншими методами.

Сама матриця за природою є системою індикаторів. Найбільше поширення одержали: «двовимірні матриці», за допомогою яких підприємства або їх продукція можуть порівнюватися один із одним за такими параметрами:

- динамікою зростання виторгу;
- рейтинг за конкуренцією;
- фази життєвого циклу,
- ринкового сегменту;
- привабливість сфери.

В цілому в літературі виділяють наступні класифікаційні ознаки матриць залежно від: «кількості осередків», «об'єкта вивчення», «одержаної інформації», «рівня стратегічного планування», «факторів, що формують матрицю», тощо [17; 16; 22; 23].

Важливо відзначити, що матриці, які налічують чотири осередки:

- дають дійсну оцінку середовища фірми;
- нескладні у застосуванні на практиці;
- мають межі.

На рисунку (рис. 1.4) наведено види матриць залежно від кількості осередків.



Рис. 1.4. Види матриць за кількістю осередків

Джерело: [23]

Матриці з 9-ма осередками дозволяють охопити ширше коло інформації та дати наскрізний скрінінг проблем фірми.

Матриці з 12-тю осередками ще ширше діагностують індикатори зовнішнього оточення, оперативно шліфують внутрішні негаразди та спрямовують мислення на прогнозування стану компанії на перспективу.

За об'єктом вивчення матриці ділять на групи залежно від досліджуваного об'єкта. Так, у матриці з дослідження результативності об'єктом скрінінгу є конкурентна. А в матриці технологічних потенціалів - його щабель стратегічного потенціалу.

Іншим об'єктом дослідження виступає: «портфель компанії». Прикладами у цій групі є матриці: «Shell», «БКГ» [21].

Види матриць залежно від об'єкта вивчення наведено на рисунку (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Види матриць за об'єктом вивчення

Джерело: [24]

Відповідно до класифікації залежно від факторів, що формують матрицю. Так 2-х мірна досліджує вплив 2-х факторів на розвиток конкурентних позицій.

Залежно від рівня стратегічного планування матриці поділяються на:

- стратегічного планування моніторять портфель бізнес-процесів;
- бізнес-рівня оцінюють один товар;
- функціональні аналізують ключові чинники.

Матриці використовують під час вибору стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди менеджменту підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку.

Класифікацію матриць залежно від одержаної інформації наведено на рисунку (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Види матриць за одержаною інформацією

Джерело: [23]

Отже, вказаний алгоритм дозволяє:

- врахувати вплив оточення;
- знати реальний ринок;
- визначити перспективні вектори в площині наявних можливостей;
- спрямувати взаємини зі стейкхолдерами [2].

Оскільки на вибір стратегії впливає множина факторів, то це вимагає мати кілька стратегічних альтернатив розвитку.

На нашу думку заслуговує на увагу періодизація формування пріоритетів еволюції за Р. Побережним:

1) Дієвий комплект індикаторів діагностики фірми:

- фінансові;
- HR;
- споживачів;
- ланок бізнес-процесів;
- інноваційності.

2) Скрінінг поточного стану:

- фірми;
- зовнішнього середовища.

3) Формування матриці стратегії:

- вибір параметрів;

- розмежування елементів;
- множинне концептування.

4) Формування стратегічного профілю:

- за 5-ма параметрами;
- графіки.

5) Побудова комбінованого плану дій [49].

Типові набори факторів, що створюють основу відповідної матриці, наведено в таблиці (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Класифікація матриць залежно від факторів, що її формують

Різновид матриці	Фактори, що застосовуються
I. Ансоффа «товар-ринок»	– товари підприємства (наявні і нові) – ринки підприємства (наявні і нові)
BCG	– темпи зростання ринків збуту підприємства – відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках
Дж. Ніколса (MCC)	– цілі (проекти) підприємства – ресурси підприємства
McKinsey-GE, Schell/DPM, Г. Дея, Д. Моніенсона, Мак-Нейма, Хекса-Меджлафа	– привабливість ринку збуту підприємства – конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках
М. МакДональда	– ступінь привабливості цільових ринків для підприємства – конкурентні переваги підприємства на цільових ринках
А. Літгла (ADL), Брауналя-Барта, Hofer / Schndel	– стадія життєвого циклу товару підприємства – конкурентні позиції підприємства на цільових ринках
Конкурентних стратегій М. Портера	– джерело конкурентних переваг – стратегічна орієнтація підприємства (на весь ринок чи на окремий сегмент)

Джерело: [23]

На сьогодні процеси щодо вдосконалення організаційного розвитку підприємства безперечно пов'язані з детальною розробкою та гнучким впровадженням комплексних змін організаційного розвитку.

Ці зміни мають модернізувати форми функціонування всіх ланок діяльності. Вкрай важливо і усвідомлення необхідності та вдалий момент для здійснення певних змін.

Узагальнимо, що застосування матричного підходу в процесх «мозкового» штурму топ-менеджерів щодо обрання стратегічних орієнтирів розвитку своєї компанії є недорогим, простим та ефективним інструментом.

Процес формування пріоритетів компанії є багатовимірним та відповідальним. Відтак, обрання курсу розвитку підприємства має ґрунтуватися на глибокому аналізі низки чинників, які по-різному впливають на його успішність.

Висновки до розділу 1

Соціально-економічна нестабільність ситуації в Україні призвела до різкого спаду прибутків третини виробників. Підприємства, щоб утриматися на ринку вимушені враховувати все більш спектр змінних чинників в стратегії розвитку. Від правильності визначення стратегічних пріоритетів залежить ефективність стратегічного управління.

Важливість якісного формування стратегічних орієнтирів підприємства в аспекті стратегічного управління полягає в тому, що саме вони є базисом стратегічного планування. Стратегічні орієнтири задають тренди в системі управлінських рішень з приводу формування та аргументування стратегії підприємства в змінному середовищі.

Огляд наукових джерел засвідчив, що широкий набір орієнтирів дозволяє цілісно побачити оптимальні ніші розвитку потенціалу підприємства; розпізнати слабкі ланки та чіткіше індифікувати шляхи досягнення цілей розвитку.

Найбільше адаптивним до вітчизняних реалій бізнесу є матричний підхід при обранні стратегічних орієнтирів. Він є недороговартісним та досить простим в аспекті візуалізації.

Також перспективним є підхід за типом Бостонської консалтингової групи, який окреслює пріоритети в межах заданих обмежень.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ

ПрАТ «КИЇВСТАР»

2.1. Економічна характеристика підприємства: результати діяльності, прозорість та відкритість

ПрАТ «Київстар» було функціонує з вересня 1997 року та зареєстровано згідно з чиним законодавством України. Діяльність Компанії містить будівництво, проектування й експлуатацію мережі стільникового зв'язку в Україні, а також надання послуг домашнього Інтернету та великого спектру послуг мобільного зв'язку в Україні. Компанія розташована (Головний офіс) за юридичною адресою у м. Києві, по вул.Дегтярівській, 53, Київ, 03113, Україна.

Дата державної реєстрації: 03 вересня 1997.Дата внесення останніх змін до статуту: 24 березня 2020 року;

Основним видом діяльності є безпроводний електрозв'язок (61.20)

Отримані ліцензії на здійснення діяльності [2]:

- №000669 - Діяльність з надання послуг рухомого (мобільного) телефонного зв'язку із використанням стандарту GSM-1800,
- №000670 - Діяльність з надання послуг рухомого (мобільного) телефонного зв'язку із використанням стандарту GSM-goo,
- №001197- Діяльності з надання послуг фіксованого міжнародного зв'язку,
- №001196- Діяльність з надання послуг фіксованого міжміського зв'язку,
- №000673 - Діяльність з надання послуг фіксованого місцевого зв'язку,
- №000668 - Діяльність з надання послуг рухомого (мобільного)

телефонного зв'язку.

Кількість працівників Компанії: 2 992.

Показано в (таблиця 2.1):

Таблиця 2.1

Склад акціонерів ПрАТ «Київстар» за станом на 31.12.2020

Акціонер	Частка участі	Кількість акцій
VEON Holdings B.V. (Нідерланди)	73,804%	13 094 562
VEON Ltd. (Бермудські острови)	0,004%	700
Викуплені власні акції	26,192%	4647127
	100,000%	17 742 389

Джерело: подано за даними річної фінансової звітності ПрАТ «Київстар» за 2018-2019 рр. [2]

Статутний капітал Компанії станом на 31 грудня 2020 року, складав 887 119 450 гривень (вісімсот вісімдесят сім мільйонів сто дев'ятнадцять тисяч чотириста п'ятдесят гривень), що відповідає установчим документам Компанії, згідно даним обліку Статутний капітал Компанії сформовано у повному обсязі.

Згідно установчих документів Статутний капітал Компанії становить 887 119 450 гривень (вісімсот вісімдесят сім мільйонів сто дев'ятнадцять тисяч чотириста п'ятдесят гривень) (додаток А).

Він поділений на 17 742 389 штук простих іменних акцій, номінальною вартістю 50 гривень за одну акцію.

Протягом лютого 2020 року були оголошені дивіденди у сумі 2 000 039 тисяч гривень. В лютому були виплачені дивіденди у сумі 888 000 тисяч грн. В 2020 р. Компанія вклала інвестиції у дві, що знаходяться в її повній власності, дочірні компанії:

- ТОВ «Старавто»
- ТОВ «СтарМані».

Отже, Компанія ПрАТ «Київстар» - це один з найбільших телекомператорів в Україні, що надає послуги мобільного зв'язку, а також

послуги з передавання інформації за допомогою об'ємного сегменту мобільних та фіксованих технологій. «...Абонентами компанії є понад 26 мільйонів клієнтів мобільного зв'язку та понад 800 тисяч клієнтів фіксованого зв'язку. Компанія входить до складу VEON, однієї з найбільших інтегрованих у світі телекомунікаційних компаній, головний офіс якої знаходиться у Нідерландах, яка працює на ринках країн СНД, Європи, Азії, Африки, а її акції знаходяться у вільному обігу на біржі NASDAQ (Нью-Йорк) та Euronext (Амстердам)...» [2].

16 березня 2020 року Компанія омає ліцензію на хвилі радіотехнологій 4G та 20. Ліцензія починає діяти з 01 липня 2020 та має термін дії 20 років. Вартість платежу за ліцензію НКРЗІ становить 212 391 тисяч гривень» [2]

Компанія щорічно готує як окрему фінансову, так і консолідовану фінансову звітність згідно із МСФЗ, як для Компанії, так і для її дочірніх підприємств (далі - «Група»).

У консолідованій фінансовій звітності визначено, що дочірні підприємства є компаніями, в яких прямо чи опосередковано Група володіє, понад половиною прав голосу або має можливість іншим чином здійснювати контроль за їхньою діяльністю.

Користувачі окремої фінансової звітності мають можливість читати її разом із консолідованою фінансовою звітністю.

Окрема фінансова звітність Компанії за 2020 включає [2]:

- баланс 2020 року (додаток А);
- звіт про ФР 2020 рік (додаток Б);
- звіт про рух грошових коштів за 2020 рік;
- звіт про власний капітал за 2020 рік;
- примітки

Загальні результати характеризуються зростаючими індикаторами. Це підтверджують аналітичні розрахунки таблиць.

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Київстар» в 2018 - 2020 рр.,

тис. грн. наведена у тал. 2.2:

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Київстар»

за 2018 - 2020 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Виторг	17 078 988	19 069 391	22 245 793	1 990 403	3 176 402	11,65	16,66	30,25
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7 372 418	7 701 596	7 725 453	329 178	23 857	4,46	0,31	4,79
Валовий прибуток (збиток)	9 706 570	11 367 795	14 520 340	1 661 225	3 152 545	17,11	27,73	49,59
Інші операційні доходи	458 107	104 334	144 233	-353 773	39 899	-77,22	38,24	-68,52
Адміністративні витрати	1 922 854	1 607 736	1 411 002	-315 118	-196 734	-16,39	-12,24	-26,62
Витрати на збут	1 514 947	1 665 605	1 956 396	150 658	290 791	9,94	17,46	29,14
Інші операційні витрати	91 627	188 853	713 484	97 226	524 631	106,11	277,8	678,68
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	6 635 249	8 009 935	10 583 691	1 374 686	2 573 756	20,72	32,13	59,51
Інші фінансові доходи	718 944	545 761	360 053	-173 183	-185 708	-24,09	-34,03	-49,92
Інші доходи	139 823	43 955	97 130	-95 868	53 175	-68,56	120,98	-30,53
Фінансові витрати	4 010	7 185	341 819	3 175	334 634	79,18	4 657,4	8 424,16
Інші витрати	48 552	298 081	70 929	249 529	-227 152	513,94	-76,2	46,09
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	7 441 454	8 294 385	10 628 126	852 931	2 333 741	11,46	28,14	42,82
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1 272 516	1 491 930	1 666 906	219 414	174 976	17,24	11,73	30,99
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	6 168 938	6 802 455	8 961 220	633 517	2 158 765	10,27	31,74	45,26
Інші фінансові доходи	718 944	545 761	360 053	-173 183	-185 708	-24,09	-34,03	-49,92

Джерело: розраховано за даними річної фінансової звітності ПрАТ «Київстар» за 2019-2020 рр. (див. додаток А)

Загальна виручка Компанії за 2020 рік становила 22 246 мільйонів

гривень. Створен шляхом потужного обсягу відносно невеликих операцій у поєднанні з численними тарифними планами, які розміщені на сайті Компанії і є прозорими для користувачів послуг.

Відмітимо, що за 2020 рік, зросла кількість контрактних абонентів:

- 82 місяцям;
- з абонентами передплачених послуг - 54 місяці (у 2019 році - 105 місяців та 56 місяців, відповідно).

Прибуток, в 2020 р. який ще не оподатковується, теж зріс на 14,340 тисячі гривень.

В загальному, прибуток Компанії у 2020 році, порівняно із 2018 роком зріс на 45,26% та становив 8 961 220 тис. грн.

Наведена у табл. 2.2. динаміка довела, що:

- відбувається тенденція до зростання прибутку;
- ріст доходу від реалізації.

Це характерно всім трьом звітним рокам.

Це зображено (рис. 2.1):

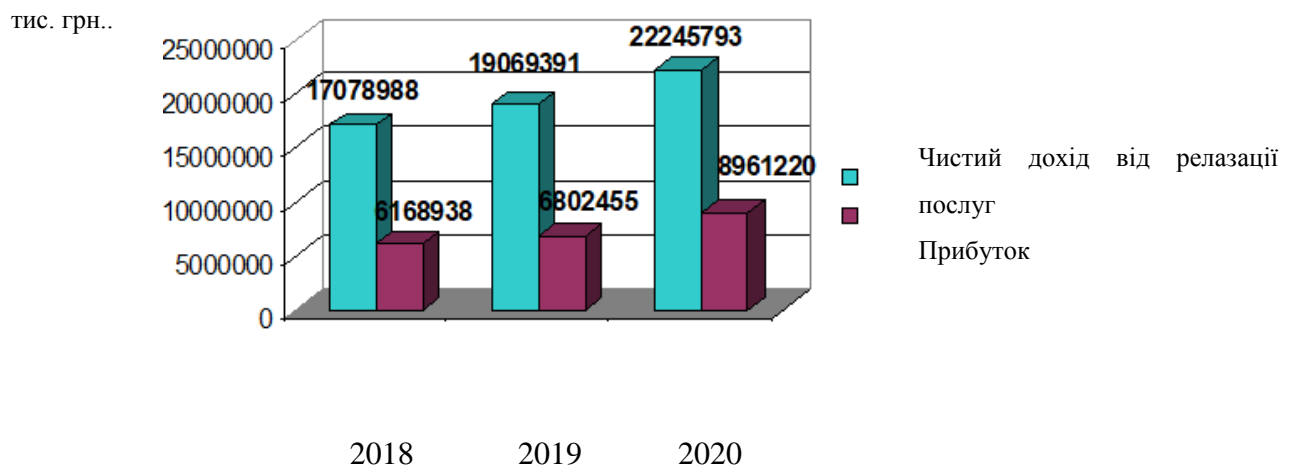


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації послуг та прибутку
ПрАТ «Київстар» за 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано за даними річної фінансової звітності ПрАТ «Київстар» за 2019-2020 рр. (див. додаток А)

Структуру доходу від реалізації подано у табл. 2.3:

Таблиця 2.3

Структура доходу від реалізації послуг ПрАТ «Київстар»
за 2019-2020 рр. (тис. грн.)

Назва доходів	2019 рік	2018 рік
Регулярні платежі	14 019 436	9 980 447
Доход від інтерконекту	2 518 216	3 254 641
Додаткові послуги	1 984 328	1 961 681
Продаж ефірного часу	1 238 959	1 630 726
Послуги широкопasmового Інтернету (платна телебачення)	863 372	741 453
Роумінг (абоненти)	752 557	596 862
Плата за фіксовані лінії	441 778	411 444
Роумінг та доступ до мережі	166 158	207 441
Оплата за підключення і одноразова оплата за передплату послуг	109 066	89 296
Продаж клієнтського обладнання	11 472	10 585
Інші доходи	140 451	184 815
Всього	22 245 793	19 069 391

Джерело: подано за даними річної фінансової звітності ПрАТ «Київстар» за 2020 рр. [2]

Таким чином, найбільшу питому вагу в структурі доходів від реалізації становлять «регулярні платежі», зокрема:

- за 2019 рік – 62.40%,
- за 2018 рік – 52,38%.

Збільшення доходу від регулярних платежів відбувається:

- за рахунок збільшення оплати за підключення;
- відповідно нових тарифів;

- переходу на нові тарифні плани, що передбачаються обов'язкові регулярні платежи.

Зменшення доходу інтерконекту пояснюється:

- застосування нижчих міжоператорських тарифів на міжнародний й національний інтерконект;
- меншим обсягом міжнародного трафіку;
- зміцненням курсу національної валюти по відношенню до інших валют на протязі 2020 року.

Зменшення доходу від продажу ефірного часу являє собою переважно зменшення голосового трафіку у мережі та міжнародного голосового трафіку поза мережею. Це стало наслідком нових тарифних планів, які включають необмежені дзвінки у мережі та збільшення міжнародних голосових дзвінків, які сплачуються абонентами як регулярні платежі.

Зазначимо, що у 2020 році Компанією були визнані збитки від:

- зменшення корисності незавершених капітальних інвестицій, основних засобів, нематеріальних активів;
- активів групи вибуття, що класифіковані як призначені для продажу, у сумі 53 615 тисячі гривень (у 2019 році - 100 383 тисячі гривень).

Такий підхід був застосований з причин наявності внутрішніх ознак зменшення корисності компонентів мережевого обладнання, тобто у планах Компанії не було передбачено використання зазначеного обладнання у майбутньому.

Отже, активи були визнані такими, що більше не будуть використовуватися, було списання їх до вартості відшкодування, що було визначено на основі корисної вартості окремого кожного активу, проте у більшості випадків значення було дорівнено нулю.

Станом на 31 грудня 2019 року Компанія отримала заборгованість КТ з різними внесками в бюджети у сумі 616 786 тисяч гривень (у 2018 році - 375 672 тисячі гривень), віднесену до категорії поточних зобов'язань.

2.2. Діагностика застосування клієнторієнтованого підходу до управління підприємством, як стратегічного пріоритету утримання лідерських позицій

Клієнт-орієнтований підхід до управління Компанії є одним із ефективніших методів утримання позицій лідера на ринку та подальшого підвищення конкурентоспроможності. Зазначений стратегічний орієнтир дозволяє Компанії виокремити свої товари і послуги та в цьому ракурсі позиціонувати себе кращим за конкурентів у задоволенні потреби споживачів, створюючи цінність й отримуючи лояльність споживачів на значний час.

Як ми вже дослідили, у 2020 році Компанія є найбільшим оператором мобільного зв'язку, а також одним з найбільших інтернет - провайдерів широкопasmового доступу в Україні, обслуговуючи близько 26 млн. клієнтів мобільного зв'язку, а також більше 1 млн. клієнтів широкопasmового фіксованого інтернету в Україні (послуга «Домашній Інтернет»). Гідну конкуренцію для ПрАТ «Київстар» складає ПрАТ «ВФ Україна». Vodafone» - торговельна марка, під якою з грудня 2015 року оператор мобільного зв'язку ПрАТ «ВФ Україна» надає послуги у стандартах GSM, UMTS та LTE. Другий за величиною мобільний оператор в Україні. До листопада 2019 належав російській компанії МТС, яка продала компанію NEQSOL Holding (Азербайджан).

Сьогодні ПрАТ «ВФ Україна» складає гідну конкуренцію ПрАТ «Київстар». Кількість абонентів на кінець 2019 року становила 19,7 млн. клієнтів. Vodafone належить чотири мережеві коди: 50, 66, 95 і 99. У березні 2020 року Vodafone Україна та група Vodafone домовились про подальшу співпрацю. У рамках нової угоди українська компанія продовжить роботу під брендом Vodafone протягом наступних п'яти років. Нове стратегічне партнерство надає Vodafone Україна доступ до міжнародної експертизи.

Говорячи про обох операторів мобільного зв'язку то ПрАТ «Київстар» займає більшу частку ринку (43,45%), чим ПрАТ «ВФ Україна» (35,72%) (рис. 2.2):

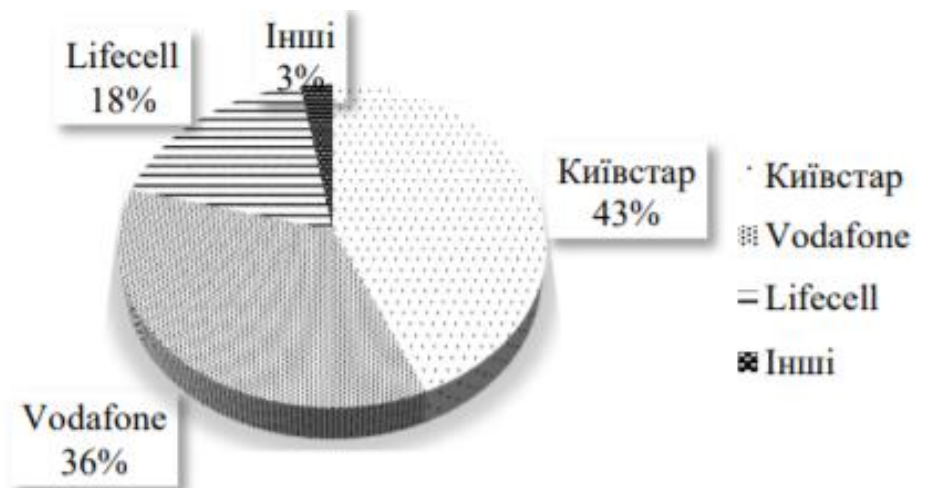


Рис. 2.2. Розподілення ринку мобільного зв'язку між операторами України

Джерело: побудовано автором за даними річної фінансової звітності за 2020 рік

Компанія також має перевагу над кількістю абонентів мобільного зв'язку, що складає 25,3 млн. осіб, а це на 4,5 млн. осіб. більше, порівняно з ПрАТ «ВФ Україна», в якого ця кількість складає 20,8 млн. осіб.

Виходячи з загальної кількості абонентів, які користуються послугами мобільного зв'язку в Україні, можна зробити висновок, що близько 26% населення країни користується послугами двох і більше мобільних операторів.

Говорячи про тарифи мобільних операторів ПрАТ «Київстар» та «ПрАТ «ВФ Україна», то можна сказати, що тарифи мобільних операторів зростають у кожному кварталі.

Змінюються умови і тарифні пакети: додаються послуги – й одночасно зростає ціна.

В 2021 році мобільні оператори додали кілька нових економ – пакетів.

Ці тенденції характеризуються інформацією (рис. 2.3.)

Мобільний зв'язок	4G	4G Extra	4G Ultra	4G Business	4G Business VIP
Абонплата за місяць	150 грн.	225 грн.	350 грн.	500 грн.	1000 грн.
Мобільний 3G 4G Інтернет	Безлімітний				
Дзвінки в мережі Київстар	Безлімітні				
Дзвінки на інші мережі	150 хв	300 хв	500 хв	1000 хв	3000 хв
SMS	150	300	500	1000	3000
Інтернет SIM-пара	–	включено	включено	включено	включено
Kyivstar Go TV Light	Безлімітний доступ				
Київстар Футбол Легкий	–	Безлімітний доступ			

Рис. 2.3. Тарифи ПрАТ «Київстар» за контрактом (фрагмент)

Тарифи Компанії можуть задовольнити потреби та смаки різних сегментів клієнтів (економні пакети чи типу - преміум).

Перелік подано таблицею (рис. 2.4):

Мобільний зв'язок	Безлім Месенжери	Безлім Соцмережі	Безлім Відео	Максимальний Безлім
Абонплата за місяць	100 грн.	75 грн.	150 грн.	225 грн.
Мобільний 3G 4G Інтернет	4000 Мб	2000 Мб	9000 Мб	Безлимит
Дзвінки в мережі Київстар	Безлімітні			
Дзвінки на інші мережі	60 хв включено	30 мин хв	150 мин хв	300 мин хв
SMS	–	–	150	300
Інтернет SIM-пара	–	–	включена	включена
Kyivstar Go TV Light	–	Безлімітний доступ		
Київстар Футбол Легкий	–	–	–	Безлімітний доступ
Соцмережі без обмеження	Facebook, Twitter			

Рис. 2.4. Тарифи ПрАТ «Київстар» за передплатою (фрагмент)

Проведені Компанією дослідження задоволення запитів споживачів довели, що найпопулярніший серед тарифних планів найбільшого

українського оператора - це більший пакет послуг доступу до інтернету, такми чином Компанією й були здійснені зміни на користь клієнта.

Одним із найпопулярніших тарифних планів від Компанії – є так званий «Київстар Дзвінки». Його обрали майже 1 мільйон користувачів Компанії.

Українцям зручно та вигідно користуватися системою безлімітних дзвінки в сітці Компанії. Доречі, можливість за бюджетним тарифом спілкуватися 50 хвилин з клієнтами інших компаній також викликає довіру споживачів.

Показово, що протягом останнього року намітилось зростання в 6 разів обсягів цієї послуги.

Стверджується, що дані зміни пов'язані з тим, що абоненти Компанії, в ногу з часом стають активними користувачами інтернету. Відтак, Компанія передбачила ріст такого попиту та розвиток процесів діджиталізації та вчасно запропонувала їх своїм клієнтам.

Доречі, за час збільшення дистанційних форм роботи та навчання через пандемію обсяг користувачів інтернету сягнув + 70 % .

За розрахунками типовий клієнт Компанії використовує в місяць близько 4 гігабайти мобільного інтернету.

У 2020 році Компанія розширила поле діяльності:

- доступ населення до 4G отримати спроможне біля 87% людей від «Київстар»;

- зростання на 12,7% послуг (розмови, голосові);

- збільшився на 43% обсяг користуванням одним клієнтом мобільним Інтернетом.

- інвестиції у 4G становлять 4,9 млрд. грн.,

Підприємство формує модерні платформи та урізноманітнює сервіси.

З рогулом пандемії Covid-19 Київстар на 80 млн. грн. створив послуг.

Щодо впровадження інновацій - Компанія є рейтинговую:

- надала доступ мережі 4G для маленьких громад;

- Київстар в розрізі домашнього інтернету - у ТОП-лідерах;
- постійно проводить інновації, яких вимагають умови дистанційної роботи.

За даними пресслужби, торік абоненти Компанії продемонстрували величезний попит на гаджетовий Інтернет та розмови мобільною.

Так, у 4 кварталі 2020 року середнє використання дата-трафіку на абонента склало 6,1 Гб, а це на 43% більше, ніж за аналогічний період 2019 року.

Зі збільшенням виробництва та збільшенням інформації, виникає необхідність для групування інформаційних потоків за класифікаційними ознаками, для легшого та зрозумілішого управління підприємством. Інформаційні потоки забезпечують прямий і зворотній зв'язки зі своїм генератором, що позитивно впливає на ефективність управлінського рішення.

Використання голосових послуг в кінці 2020 року зросло на 12,7%, тобто (651 хв). Через постійні технічні інновації та гнучкі інструменти маркетингу - цінові та сервісні акції, які Компанія запровадила для підтримки абонентів під час пандемії Covid-19.

Проте послугами мобільного зв'язку в 4 кварталі минулого року користувалось 25,9 млн. абонентів, що на 1,3% менше, ніж у 4 кварталі 2019 року:

- карантинні закриття дилерів;
- конкуренти;
- спад обсягів сім-карток.

Проте, обсяги споживачів «Домашнього інтернету» наприкінці 2020 року зросла на 11% до 1,1 млн.

Кількість абонентів послуги «Київстар TV» збільшилась на 73% (до 0,43 млн.).

2.3. Аналіз конкурентних переваг підприємства, як стратегічного пріоритету, через призму рівня розвитку ринку рухомого (мобільного) зв'язку

Сьогодні стрімко змінюється ринок телекомунікацій :

1) В час цифровізації є попит підприємств на отримання економічної інформації:

- подання звітності;
- комунікації з постачальниками;
- переговори з інвесторами;
- проведення платежів та інших послуг банку;
- фідбек з клієнтами;
- комунікація з перевіряючими структурами;
- піар компаній.

2) Потреби населення:

- міграційні процеси вимагають комунікації з рідними;
- дистанційна;
- тренд на соцмережі;
- цифровізація платежів;
- за стосунок «Дія».

Отже топовими є мобільний надійний зв'язок, швидкий Інтернет та доступність цифрового ТБ.

Зазначимо, що в Україні рівень проникнення мобільного зв'язку сягає понад 120%, це надає нам підстави стверджувати що ринок мобільного зв'язку знаходиться в стадії свого насичення.

Технології лишень роблять можливим саме існування ринків, проте конкурентна боротьба або приводить до краху, або до розвитку. Особливо це актуально для технологічних сфер.

Класичне бачення - інновації створюють ефективні продукти. Сьогодні відповідність до прогресу та високосервісність послуг є фактом, що не терпить заперечень.

Зазначимо, що за рахунок мережами 4G ще в 2019 році в Україні до 78% населення покриті послугами різних операторів мобільного зв'язку.

Це з іншого боку сприяло:

- продажу та користування смартфонів та планшетів;
- зросту трафіку мобільного Інтернету.

Окрім зазначеного продовжується поступове збільшення послуг Internet of Things, IoT (Інтернет речей) та machine-to-machine, M2M (міжмашинна взаємодія).

Отже, надання послуг з передачі даних, зокрема з доступу до мережі Інтернет, з кожним роком постає ключовою статтею доходів для всіх операторів мобільного (рухомого) зв'язку, в тому числі і Компанії.

Світові тренди на розвиток мобільного покриття 3 та 4 поколінь полегшили якість життя людей в цифровому оточенні.

Указом Президента України № 497/2019 забезпечив впровадження нових радіотехнологій 3 та 4 поколінь діапазонами радіочастот 790 - 960 МГц.

Наявність Інтернету є складовою функціонування сучасних організацій в таких сферах:

1) освіти:

- середня освіта (дистанційне навчання, підготовка та здача ЗНО);
- вища (змішане навчання, наукові дослідження, стажування).

2) медицини:

- спілкування з сімейним лікарем;
- телемедицина;
- реєстрація до вузьких спеціалістів.

3) електронної комерції:

- продажі;

- таргент;
- реклама;
- клієнти.

4) адміністративних послуг:

- ЦНАПи;
- оформлення майнових прав;
- судочинство;
- подача звітів;
- сплата штрафів;
- ПРОЗОРО.

5) розвитку електронної демократії:

- реєстр виборців;
- петиції;
- участь в проектах громади;
- комунікації з депутатами.

Інші оператори- конкуренти теж в 2020 році впроваджували картки - eSIM, які дозволяють через дистанційне перепрограмування:

- змінювати номер;
- надавача послуг;

Виділемо головні проблемні точки еволюції мобільного зв'язку:

- дефіцит в сільській місцевості мереж 3G та 4G, а також на автошляхах України;
- недостатній рівень операторами рухомого (мобільного) зв'язку щодо забезпечення населення послугами інформаційно-довідкових служб;
- недостатність інтегрування ППН на мережах рухомого зв'язку.

Зазначимо, що доходи від надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку у 2020 році склали 41 868 млн грн.

Зокрема, частка доходів, отриманих від надання за телекомунікаційні послуги - вражаюча 63,0 %.

Це показано рисунком, (рис. 2.5):

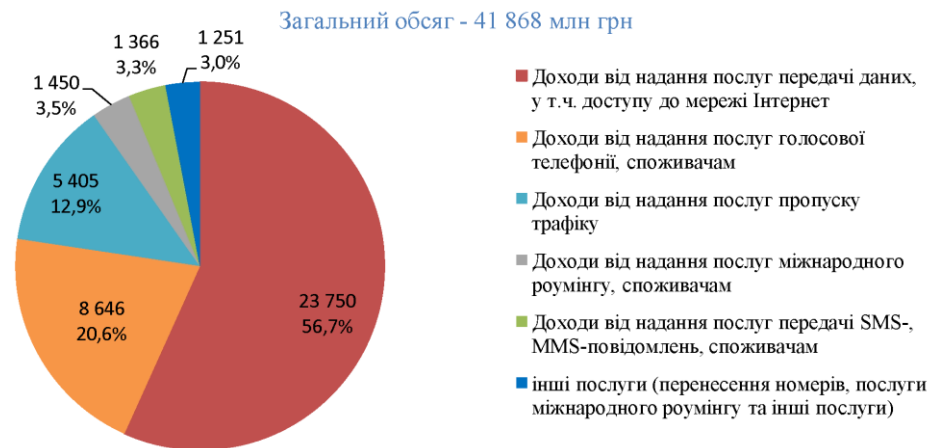


Рис.2.5. Структура доходів млн. грн у 2020 році

Джерело: [41]

Отже, в структурі доходів щодо надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку найвагомішими були:

- частки доходів від послуг з доступу до мережі Інтернет - 56,7%;
- доходів від голосових користувачів телефоном - 20,6%.

Загальна вага - 77,3%.

За період 2018 - 2020 рр. спостерігалася тенденція щодо збільшення доходів від надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку, зокрема відбулося у 2020 році зростання на 20% у порівнянні з 2019 роком.

В 2020 році доходи з доступу до Інтернету - 23 750 млн. грн. (+48,1%).

На розвиток ринку впливає людський фактор:

- різна схильність до сприйняття новинок;
- упереджене чи навпаки - залежне сприйняття технологій;
- психологічні особливості;
- рівень доходів;
- ментальність;
- демографічні особливості.

Загальна кількість активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі мобільного зв'язку у 2020 році була 54 843 тис. од. (+ 1,5%).

Відповідно в 2019 році - менше на 836 тис. од.

Це зображено малюнком, (рис. 2.6):

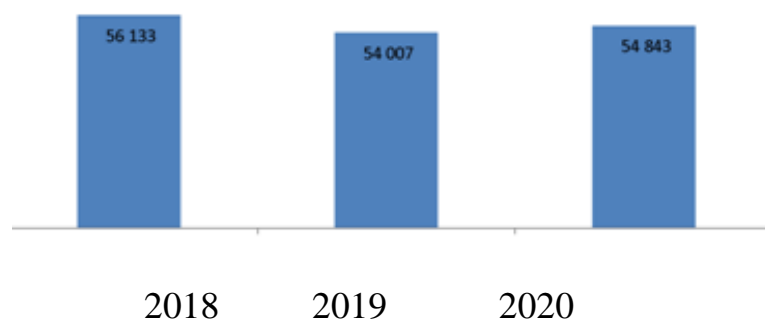


Рис. 2.6. Динаміка кількості активних карток, тис.од.

Джерело: [41]

Обсяги активних карток мережі рухомого зв'язку для здійснення доступу до мережі Інтернет, на кінець 2020 року становила 34 689 тис. од. (рис. 2.7):

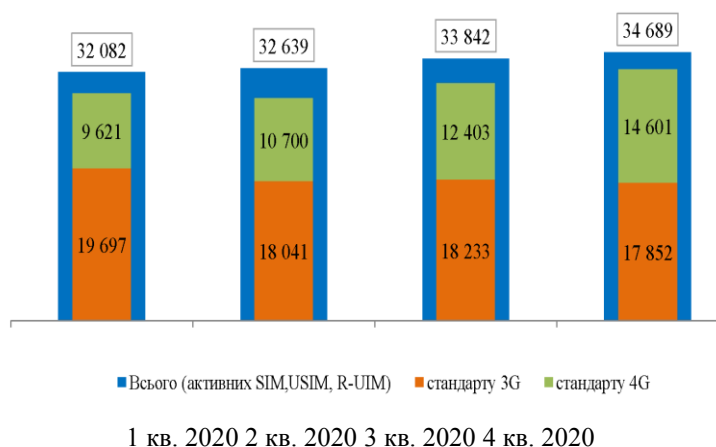


Рис. 2.7. Кількість активних карток (тис. од.)

Джерело: [41]

Отже, динаміка є зростаючою. Це характеризує позитивно управління щодо ідентифікаційних телекомунікаційних карток та дотримання стандартів 3G та 4G.

У 2020 році Компанія є найбільшим оператором мобільного зв'язку, а також одним з найбільших інтернет - провайдерів широкопasmового доступу в Україні, обслуговуючи близько 26 млн. клієнтів мобільного зв'язку, а також більше 1 млн. клієнтів широкопasmового фіксованого інтернету в Україні (послуга «Домашній Інтернет»).

Гідну конкуренцію для ПрАТ «Київстар» складає ПрАТ «ВФ Україна». ПрАТ «Київстар» займає більшу частку ринку рухомого (мобільного) зв'язку, зокрема:

- вона складає 43,45%,
- відповідно ПрАТ «ВФ Україна» - 35,72%.

Інновації, які активно здійснює «Київстар» в цілі попадають бажанням клієнтів..

Наразі не має чітких методик для прогнозу тенденцій ринку телекомунікацій України.

Невизначеність розвитку сегменту мобільного зв'язку ускладнює стратегічне планування компаній щодо:

- обсягів абонентів;
- ARPU послуг;
- виторгу;
- ринкової частки саме мобільного зв'язку;
- ступеня сприйняття того чи іншого продукту;
- тарифів;
- технічні характеристики.

Прогнози важливі для менеджменту «Київстара» в таких аспектах:

- аргументування майбутніх інвестицій;
- адекватного ціноутворення;
- планування розширення мережі;
- формування маркетингових заходів;
- комунікації з регуляторами та вкладниками.

Актуальність вироблення моделей прогнозування ринку мобільного зв'язку України є як в плані наукових розробок так і в плані надання пропозицій державним інституціям для врахування контенту сприяння розвитку галузі.

Виділимо чинники, що ускладнюють процеси створення прогнозів:

- в порівнянні з іншими галузями - це молодий 20 вік;
- олігархічний тип конкуренції - 13 діючих операторів ;
- 118% наповнення ринку;
- слабкість інфраструктури;
- низький рівень інноваційної культури (Україна із 138 займає 90 місце)
- слабкість технологічності України;
- різка зміна структури попиту через НТП;
- опір споживачів до інновацій.

Узагальнимо, що класичні підходи прогнозування не підходять до дослідження ринку мобільного зв'язку через його безпосередню прив'язку до еволюції технологій та невизначеності поведінки національного споживача.

Висновки до розділу 2

Загальна виручка Компанії за 2020 рік становила 22 246 мільйонів гривень. Її продуктують невеликий комплект операцій, який має мобільну тарифну політику. Ціни та види послуг - в прозорому доступі (сайти, додатки, чати).

Керівництво регулярно корегує політику партнерства з клієнтами. Враховує позитивні та невдалі започаткування.

Клієнт-орієнтований підхід до управління Компанії є одним із ефективніших методів утримання позицій лідера на ринку та подальшого підвищення конкурентоспроможності.

Зазначений стратегічний орієнтир дозволяє Компанії виокремити свої товари і послуги та в цьому ракурсі позиціонувати себе кращим за конкурентів у задоволенні потреби споживачів, створюючи цінність й отримуючи лояльність споживачів на значний час.

Компанія, яка є найбільшою в країні, перша реагує на появу нових технологій і сервісів з метою підтвердження свого статусу оператора і провайдера телекомунікаційних послуг №1 в Україні, що є основним стратегічним пріоритетом підприємства.

Проблематику становлять - відсутність мереж 3G та 4G та на автошляхах України, а також в сільській місцевості; низьким рівнем забезпечення операторами рухомого (мобільного) зв'язку населення послугами інформаційно-довідкових служб; низьким рівнем впровадження ШПН на мережах рухомого (мобільного) зв'язку.

Основний вплив - це зміна людської поведінки щодо усвідомлення нових технологій.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНИХ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ

ПрАТ «КИЇВСТАР»

3.1. Управління забезпеченням інформаційними ресурсами діяльності підприємства: стан та перспективи

Поширеність використання інформації потребує чіткого визначення характерних рис та особливостей групування інформаційних потоків за класифікаційними ознаками для розуміння механізму управління ними на підприємствах.

Інформаційні потоки забезпечують прямий і зворотній зв'язки зі своїм генератором, що позитивно впливає на ефективність управлінського рішення. Розглянемо дане питання на основі аналізу забезпечення інформаційними ресурсами ПрАТ «Київстар».

Обґрунтуємо напрями з покращення моделі управління ресурсами «Київстару».

Аргументуємо рекомендації з точки аналізу особливостей природи інформаційних ресурсів:

- одночасна присутність в усіх бізнес-процесах при власних константах кількості та якості;
- зміна цінності інформації через викривлення в каналах руху до керівника чи менеджера, які саме й приймають рішення на основі наданої інфи.

В системі менеджменту підприємства необхідно сформувати ефективні комунікації в середині структури. Моніторити ступінь її релевантності та вчасності.

Оцінка ступеня та якості інформаційним забезпечення ПрАТ «Київстар» надана в таблиці, (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

**СВОТ ПрАТ «Київстар»
в площині інформаційного потенціалу**

Strengths	Weaknesses
<p>1) Компанія належить до VimpelCom Ltd - однієї з найбільших інтегрованих телекомунікаційних компаній у світі. 2) Вагома частка ринку 43 %, I місце на ринку за покриття території 3) Наявність обладнання, що спроможне підтримувати новітні стандарти зв'язку 4G та LTE, що підвищує якість каналів інформації. 4) Впровадження новинок. 5) Якісний Web-content. 6) Розгалужена мережа центрів обслуговування. 7) Факт дійсного E-архіву.</p>	<p>1) Слабкий фідбек. 2) Висока завантаженість інформаційних каналів внутрішнього користування. 3) Обсяги інформаційних потоків масштабні.</p>
Opportunities	Threats
<p>1) Перспектива поширення 5G в Україні. 2) Позитивні запити клієнтів на послуги. 3) Уведення комплексу нових послуг. 4) Державна підтримка розвитку сфери інформаційних технологій.</p>	<p>1) Конкуренція (інтенсивна) на ринку телекомунікаційних послуг в Україні. 2) Нестабільність політичних та економічних умов в Україні.</p>

Результати проведеного аналізу засвідчили, що ПрАТ «Київстар» є в деякому ступені монополістом серед операторів українського мобільного зв'язку. Компанія має найбільше покриття, а саме мережу 51% в діапазоні

GSM 1800, що розширює її можливості для подальшого розвитку своєї діяльності.

Зазначений підхід підтверджений тим, що Компанія має у своїй власності обладнання, яке підтримує новітні стандарти зв'язку 4G та LTE. ПрАТ «Київстар» першим запустив 4G.

Компанія володіє спроможністю (37,5 + 37,5 МГц спектра) щодо запуску в країні 5G.

Розгалужена внутрішня та зовнішня інформмодель «Київстару»

ПрАТ «Київстар» має власний національний бренд.

Відповідно до досліджень міжнародних компанії nPerf за 2020 рік, швидкість мобільного інтернету в мережі Київстар, у середньому, вища, ніж у мережах інших мобільних операторів України.

Зазначимо, що за підсумками п'ятирічної давності, а саме 2016 року Компанія була однією з 29 українських підприємств, що потрапили до рейтингу 500 найбільших східно-європейських компаній за версією американської консалтингової групи Делойте, що свідчить про її стабільність та надійність.

За 2020 Компанія інвестувала у розвиток інфраструктури понад 5 млрд. грн. Це дозволило охопити зв'язком 4G територію, де мешкає понад 74 % населення України.

«Київстар» займає 14-е місце серед компаній України за сумою сплати податків (5,958 млрд грн за 2020 рік) [2].

Щодо негативних тенденцій забезпечення інформаційними ресурсами для Компанії, вони не є відмінними від проблем інших підприємств України чи інших операторів:

- жорстка конкуренція;
- несприятливий інвестиційний клімат;
- війна, політичні кризи.

Розглянемо детальніше.

На початку 2020 року нове захворювання, що було викликане

коронавірусом (COVID-19), почало швидко поширюватися на весь світ, в результаті чого ВОЗ у березні 2020 року оголосила про пандемію. Заходи, які були вжиті країнами для стримання поширення CoVID-19, призвели до великої дестабілізації операційної діяльності багатьох компаній, що значно вплинуло на світовий фінансовий ринок. Вплив COVID-19 в значному ступені залежить як від тривалості, так і від охоплення світової, в тому числі української економік ефекту від пандемії.

Отже, Компанія зіткнулася з наслідками COVID-19, як результат він вплинув як на світову економіку, так і на основні фінансові ринки, проте спалах COVID-19 мав незначний вплив на діяльність її, адже більша частина наслідків пов'язана була зі зміною роумінгових клієнтів через війну з Росією та зменшенням роздрібних продажів у магазинах.

Щодо макроекономічної ситуації протягом перших місяців 2020 року, зазначимо, що відбулася фінансова стабілізація (5% інфляції).

Хоча вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на економіку України розпочався ще в 2019 році - долар зріс до 28,47 гривні.

Окрім зазначеного, у 2020 році тривав період погашення державних боргів, залучені Україною для підзимки валютної ліквідності в кризові періоди, що говорить про концентрований характер валютних виплат за державним боргом. За прогнозами Уряду до 2022 року виплати за боргом становитимуть 24 мільярда доларів США, а вагому частину цих виплат потрібно буде рефінансувати на зовнішніх ринках.

В подальшому основний макроекономічний ризик буде представлений значними виплатами державного боргу. Таким чином важливими шляхом є реалізація нової програми Міжнародного валютного фонду та інших міжнародних програм.

Станом на кінець 2019 року НБУ встановив облікову ставку у розмірі 13,5%., а протягом 2020 року облікову ставку НБУ було зменшено до 6% в межах заходів щодо подальшого пом'якшення монетарної політики. Проте, вже в березні 2021 року Правління НБУ прийняло

рішення щодо підвищення облікової ставки до 6,5%.

Зазначена ситуація пояснюється стрімким розвитком подій, що спричинені поширенням коронавірусу, що призвів до формування розривів ліквідності окремих банків і таким чином зростання попиту на міжбанківські кредитні ресурси. В цьому ракурсі та з метою збереження фінансової стабільності НБУ було переглянуті принципи функціонування кредитно-грошової політики, в тому числі запровадження довгострокового рефінансування банків, підкріплення банків готівковою іноземною валютою, відстрочення формування банками резервів капіталу та пропозицією банкам запровадити у період дії карантину для населення та бізнесу особливий пільговий період обслуговування кредитів (кредитні канікули).

Товариство з обмеженою відповідальністю Аудиторська фірма «ПрайсвотерхаусКуперс (Аудит)», яке проводило зовнішній аудит зробило висновок, що «окрема фінансова звітність відображає достовірно, в усіх суттєвих аспектах, фінансовий стан ПрАТ «Київстар» станом на 31 грудня 2020 року та її фінансові результати і рух грошових коштів за рік, що закінчився на вказану дату, відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) і відповідає, в усіх суттєвих аспектах, вимогам Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо фінансової звітності».

Зазначеним аудитором була проведена оцінка подання окремої фінансової звітності. Це гарантує її достовірність.

Слід зазначити, що заходи, які вживалися для стримування поширення вірусу, зокрема карантин, соціальна дистанція, призупинення діяльності об'єктів соціальної інфраструктури тощо, вплинули на результативність господарників, зокрема й Київстару.

Відставка Уряду, політичні баталії підвищують ступінь невизначеності ступінь непевності курсу реформ та умов розвитку. З іншого боку, негативна динаміка світових ринків, що пов'язана з

пандемією коронавірусу, має подальший негативний вплив на економіку України.

Зауважимо про недоліки в моделі фідбеку Компанії:

- складність подання інформації від базового рівня до керівника;
- втрата швидкості реакції.

Можемо зробити загальний висновок про те, що ПрАТ «Київстар» нормально сформувала та використовує інформаційний потенціал:

- створені вузли збору інформації;
- в задовільному стані є внутрішні канали.

Достатньо повним є підхід науковців, які розглядають транспарентність як засадниче поняття, яке у собі в тісному взаємозв'язку поєднує декілька категорій, а саме:

- відкритість;
- прогнозованість;
- інформативність;
- своєчасність;
- систематичність.

Перелік необхідних і достатніх атрибутів транспарентності: прозорість, інформативність, відкритість, гласність і підзвітність.

Ефективне управління забезпеченням інформаційними ресурсами діяльності Компанії можливе лише при дієвій організації цілеспрямованих масивів інформації, а також існування єдиного інформаційного середовища із інформаційними потоками. Тобто особливої актуальності набувають питання вдосконалення системи забезпечення інформаційними ресурсами в телекомунікаційних підприємствах. В цьому ракурсі впровадження, інтегрованих між собою автоматизованих засобів обробки інформації й документації значно можуть підвищити швидкість обробки інформаційних потоків, що постійно зростають, а вагомим економічним ефектом застосування зазначених засобів є підвищення як якості управління, так і якості основних виробничих бізнес-процесів.

3.2. Використання технології забезпечення конкурентних переваг через призму поліпшення транспарентності економічної політики підприємства

Технологія забезпечення конкурентних переваг (ТЗКП) є важливою складовою системи управління підприємства і має особливе значення для досягнення конкурентоспроможності. Згідно із системним підходом, ТЗКП - це система взаємозалежних елементів, взаємодія між якими забезпечує її ефективність.

ТЗКП є відкритою системою, яка піддається впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ. Термін «прозорість бізнесу» є близьким до поняття «відкритість», проте, прозорість бізнесу ширшим за відкритість, тобто передбачає повне розкриття, достовірність та доступність інформації для споживачів.

Поняття терміну «транспарентність» трактують науковці як прозорість, відкритість та ясність.

Саме слово «транспарентність» походить з англійської мови («transparency»).

У тлумачних словниках англійської мови, таких як Оксфордський словник, словник Longman, онлайн-словник англійської мови Вебстера, ототожнюється з таким процесом як здатність пропускати через себе світло

У людських стосунках та комунікаціях це означає відвертість та не брехливість.

Науковці розуміють категорію «транспарентність» з боку легкої перевірки даних про підприємство, відсутність секретності та чесної повноти подання інформації [6].

На сьогодні, транспарентність стала предметом значної кількості досліджень у різних площинах, зокрема таких, як міжнародна безпека, ефективність управління, теорія переговорів тощо, проте досліджень безпосередньо розкриття сутності поняття «транспарентність» є обмаль,

вважають вчені [7].

Поширені визначення поняття «транспарентність» подано у таблиці, (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Поширені визначення поняття «транспарентність» у науковій думці

Джерело	Визначення
М. Пашковська	«Транспарентність як достовірність, ясність, можливість легкої перевірки відомостей про що-небудь, відсутність секретності, тобто властивість бути явним чи легким для розуміння»
ЮНКТАД	«Стан справ, за якого учасники інвестиційного процесу здатні одержувати достатню інформацію один від одного для прийняття обґрунтованих рішень, дотримання обов'язків та виконання зобов'язань»
ОЕСР [10]	«Транспарентність бюджету визначається як повне розкриття всієї відповідної податкової інформації своєчасно та систематично»
Трансперенсі Інтернешнл	«Під прозорістю і підзвітністю розуміється система дієвих механізмів громадського контролю та громадського доступу до інформації, пов'язаної з виконанням державними органами своїх функцій»
Н.Зачосова, Д. Куценко	«Транспарентність - це рівень відкритості компанії, який досягається шляхом розкриття інформації про структуру організації, ризик-менеджмент, діяльність і її результати»
П. Рубанов	«Поняття транспарентності у широкому розумінні характеризує рівень ефективності інформаційної взаємодії та комунікацій між керівництвом компанії і мажоритарними акціонерами, з одного боку, та кредиторами, міноритарними акціонерами, засобами масової інформації, іншими ринковими суб'єктами і суспільними чи громадськими утвореннями - з іншого»
В.Черторижський	«Транспарентність як соціальне явище - це такий стан інформованості (наявність повного, достатнього і достовірного знання) про ту або іншу діяльність (її об'єкти або результати), який дозволяє будь-якому зацікавленому суб'єкту мати повну уяву про них»

Джерело: складено автором за [6, 8-14]

Отже, у працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників суспільно-політичних наук аналіз терміна “транспарентність” має певну специфіку.

На нашу думку, у вітчизняному науковому просторі можна виокремити певні особливості у дослідженні сутності транспарентності, які є визначальними у формуванні понятійного апарату у даному напрямку. В цьому контексті фактично сформувався підхід, прихильники якого вважають, що поняття “транспарентність” об’єднує в собі такі категорії як: “прозорість” (англ. - “transparency”), “відкритість” (англ. - “openness”), “гласність” (англ. - “publicity”).

Зазначену позицію підтримують українські дослідники Е. Афонін та О. Суший, які у своїй праці «Транспарентність влади в контексті європейської інтеграції України» зазначають, що цей термін є поєднанням відкритості та прозорості [15].

Такої ж думки дотримується Є. Тихомирова, а власне використовує парність з відкритістю:

- індикатор демократії;
- механізм контролю за владою;
- активізація громадськості;
- результат комунікацій;
- метод реалізації права на інформацію.

Науковці з США визнають неоднозначність цього терміну.

На нашу думку, заслуговує уваги широке поле трактування дефініції «транспарентність»:

- ознака відкритості;
- можливість прогнозування;
- функціональна інформативність;
- своєчасність;
- логічна систематичність.

Ключовим маркером категорії «транспарентність» є, звичайно -

прозорість.

Хоча, деякі науковці виокремлюють, що не варто ототожнювати терміни «транспарентність» та «прозорість», (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця синонімічності та вторинності атрибутів транспарентності

Атрибути транспарентності	ясність	прозорість	відкритість	своєчасність	достовірність	підзвітність	інформативність	зрозумілість	актуальність	точність	чесність	гласність	доступність	конкретність	публічність
ясність							X	X							
прозорість					X						X				
відкритість													X		X
своєчасність							X		X						
достовірність		X								X	X				
підзвітність													X		X
інформативність	X			X					X	X					
зрозумілість	X														
актуальність				X			X								
точність					X		X							X	
чесність		X			X										
гласність													X		X
доступність			X			X						X			X
конкретність										X					
публічність			X			X						X	X		

Джерело: [52]

З цієї таблиці можемо констатувати, що поняття «прозорість» інформації є вагомим, проте не єдиним.

Зокрема, дослідник Д. Хілд, розглядаючи транспарентність як інструментальну цінність, у спільній роботі з К. Худом «Транспарентність - ключ до кращого правління?» («Transparency: The Key to Better Governance?») зазначає, що оптимальним варіантом визначення контексту транспарентності є розгляд цієї категорії як будівельного блоку, основу якого складає добуток сіми понять та взаємовідносин між ними, а саме: ефективність, довіра, відповідальність, самостійність та контроль, конфіденційність, недоторканість приватного життя й анонімність,

справедливість та законність [16].

Наступними поширеними атрибутами транспарентності є відкритість і публічність.

Іншим важливим атрибутом транспарентності є підзвітність (*accountability*) - від англ. «підзвітний», тобто зобов'язаний звітувати. В економічному контексті методично обґрунтованим є розгляд транспарентності в якості знаряддя проведення звітності - тобто документи мають надавати повну інформацію про дійсний стан підприємства та його стратегічні наміри.

Наступною ланкою розвитку транспарентності є утвердження принципів професійної етики та корпоративного управління, які стверджують необхідність розкриття корпоративної інформації, необхідної для оцінки її інвестиційної привабливості. Компанія, яка бажає залучити інвестиції, повинна відповідати очікуванням потенційних акціонерів, перш за все в області інформаційної прозорості бізнесу.

Орієнтиром у цій сфері є стандарти інформаційної прозорості, розроблені в рамках корпоративного законодавства різних країн, а також різні кодекси і рекомендації.

Сучасними організаціями робляться певні зусилля по формуванню чесного і транспарентного ділового середовища. Рівень прозорості компанії є важливим критерієм високої корпоративної культури управління, оскільки саме під прикриттям секретності, конфіденційності та службової таємниці чиняться економічні злочини, порушуються законні права і мораль [19].

Тлумачення транспарентності як засобу прогнозування ґрунтується з такою ознакою як «інформативність». Узагальнимо підходи теоретиків, що інформативність є інтегруючим результатом дотримання таких вимог до інформації: зрозумілість (ясність), точність (конкретність), актуальність (своєчасність).

Розкриття інформації, що є основою транспарентності, - це принцип корпоративного управління, який вимагає висвітлення інформації на основі

управлінської звітності та звітності за міжнародними стандартами бухгалтерського обліку, а також нефінансової інформації (зокрема про стратегію розвитку, управлінську та організаційну структури, структуру власності та змін у ній, впливових контрагентів, управлінських рішень тощо).

Транспарентність забезпечується застосуванням до об'єктів обліку зрозумілих (тобто прийнятих цією професійною спільнотою і пояснених у доступній формі для будь-яких користувачів) методів їх оцінки, ведення обліку, подання у звітності [20].

Отже, гармонізація інформаційного забезпечення гарантує рівні умови для гравців ринку щодо отримання потрібної економічної аналітики.

Саме таке трактування зустрічається в зарубіжних публікаціях, ндо прикладу:

- Науковець Х. Парка порівнює з відкритістю даних [47];
- З погляду Д. Кауфмана вона асоціюється з доступністю різних потоків інформації для користувачів [40];
- Група дослідників Д. Альта і Р. Лоурі розуміють транспарентність з точки зору відкритості держави [12].

Крізь призму поняття «інформація» можна трактувати дефініцію транспарентність:

- ототожнення з «розкриттям інформації» це просте розуміння;
- у повному спектрі - це дотримання на всіх рівнях влади, бізнесу та громадськості способу формування інформаційних потоків з дотриманням доступності та своєчасності.

Вважаємо, що інші ознаки, які згруповані в таблиці є менш відмінними, вони доповнюють розуміння терміну «транспарентність» вторинними ознаками та полем застосування.

Узагальнення ідей дослідників щодо класифікації ознак транспарентності подані в таблиці.

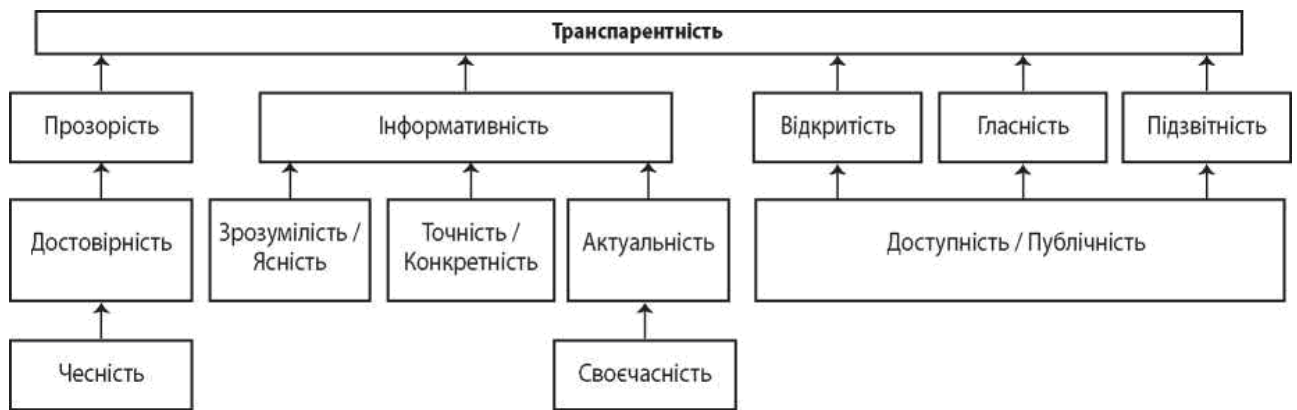


Рис. 3.1. Ієрархія формування атрибутивних характеристик прозорості

Джерело: [17]

Таким чином, маємо підстави виділити такі індикатори категорії прозорості як:

- прозорість;
- підзвітність;
- інформативність;
- відкритість;
- гласність.

Як ми зазначили у аналітичному розділі, важливим принципом діяльності сучасного підприємства, яке надає послуги на ринку рухомого (мобільного) зв'язку є прозорість його економічної політики. В цьому ракурсі суттєвою складовою діючої комунікаційної політики ПрАТ «Київстар» є використання у своїй діяльності Кодексу поведінки Групи VEON, щоб демонструє принципи дотримання етики корпорації та партнерської доброчесності.

Нагадаємо, що 100 % акцій Київстар належить міжнародній телеком-групі, офіс в Нідерландах, яка через зареєстровану в Люксембурзі фірму належить російській групі Альфа.

В загальному можна сказати, що стан наповнення інформаційними ресурсами ПрАТ «Київстар» є досить задовільним, тому що є більшість

потрібних способів інформаційного забезпечення та канали подачі.

Ефективне управління забезпеченням інформаційними ресурсами діяльності Компанії можливе лише при дієвій організації цілеспрямованих масивів інформації, а також існування єдиного інформаційного середовища із інформаційними потоками.

Тобто особливої актуальності набувають питання вдосконалення системи забезпечення інформаційними ресурсами в телекомунікаційних підприємствах.

В цьому ракурсі впровадження, інтегрованих між собою автоматизованих засобів обробки інформації й документації значно можуть підвищити швидкість обробки інформаційних потоків, що постійно зростають, а вагомим економічним ефектом застосування зазначених засобів є підвищення як якості управління, так і якості основних виробничих бізнес-процесів.

Позитивним є прийняття Кодексу поведінки, який формує стиль та принципи компанії в усіх сферах.

Відповідальність за дотримання Кодексу лежить на Головному виконавчому директору.

Він делегує директорам функціональних підрозділів необхідність забезпечення та контролю за дотриманням персоналом принципів поведінки.

Цінності компанії VEON [27]:

- Інтереси клієнта - головні.
- Командність
- Інноваційність
- Чесність

Щодо забезпечення точності та повноти інформації VEON, то вся інформація, яка відображається та подається у звітності від імені VEON, має бути точною та достовірною.

Уся звітність, включно з бухгалтерською та фінансовою звітністю, повинні бути здійснені у відповідний час, з необхідним рівнем деталізації та

належним чином відображати всі операції, що засвідчено у розробленій політиці компанії.

Всі співробітники мають виконувати всі вимоги законодавства та внутрішніх процедур VEON щодо подання звітності. Зазначена Політика визначає відповідальність за те, щоб кожен договір, рахунок, актив та кошти були належним чином відображені у звітності, що дозволяє співпрацювати з внутрішніми й зовнішніми аудиторами та надавати їм точну інформацію.

Приховування інформації від керівництва або внутрішніх та зовнішніх аудиторів суворо забороняється, оскільки може завдати значної шкоди достовірності фінансової звітності VEON.

Щодо передачі інформації VEON, кожний співробітник зобов'язаний отримати консультацію Департаменту правового забезпечення та дотримуватись відповідних рекомендацій перед будь-якою передачею конфіденційної інформації за межі VEON.

У деяких випадках необхідно розкрити конфіденційну інформацію особам за межами групи VEON для того, щоб бізнес-партнер (постачальник послуг або зовнішній аудитор) міг ефективно виконувати свої обов'язки під час співпраці. У такому випадку укладаються угоди про нерозголошення конфіденційної інформації з метою захисту інформації, яка розкривається.

Щодо конфіденційності та персональних даних, VEON гарантує нерозголошення персональних даних клієнтів та інформації, якою обмінюємось. Отже принцип збереження довіри клієнтів – є однією із цінностей VEON.

VEON дотримується відповідних правил, що регулюють:

- інформаційну безпеку;
- зберігання конфіденційної інформації;
- не допустимість втрати, викрадення або випадкового розкриття інформації.

Без відповідних комерційних причин і без належного дозволу співробітник не має права доступу до інформації щодо клієнтів, а також

переглядати, використовувати, змінювати, пересилати або розповсюджувати її [27].

VEON зобов'язується поважати конфіденційність особистої інформації про співробітника. Доступ до документів з персональними даними надається лише уповноваженим особами й виключно для виконання певних бізнес-задач.

Отже, розкриття інформації підприємством відповідно до зазначеного Кодексу дозволяє управляти ринковими очікуваннями на основі довіри клієнтів та співробітників до суб'єкта господарювання. Таким чином, транспарентність політики ПрАТ «Київстар» реалізується через систему його комунікацій з цільовими аудиторіями.

Враховуючи підвищення ролі комунікаційної політики та посилення транспарентності політики ПрАТ «Київстар» ґрунтується на дослідженнях кращого зарубіжного досвіду групи VEON, а саме у практичному використанні зазначених інструментів комунікацій, обміну інформацією та конфіденційності.

Висновки до розділу 3

Таким чином, управління діяльністю Компанії сучасних економічних умовах супроводжується як зростаючими темпами виробництва так й використання інформації. Інформаційні потоки забезпечують прямий і зворотній зв'язки зі своїм генератором, що позитивно впливає на ефективність управлінського рішення. Проведений SWOT аналіз оцінки забезпечення інформаційним ресурсами ПрАТ «Київстар» показав монопольне становище ПрАТ «Київстар» на ринку операторів України.

Стан забезпечення інформаційними ресурсами ПрАТ «Київстар» оцінений як задовільний.

Важливим принципом діяльності сучасного підприємства, яке надає послуги на ринку рухомого (мобільного) зв'язку є транспарентність його економічної політики.

Отже, транспарентність - це рівень відкритості компанії, який досягається шляхом розкриття інформації про структуру організації, ризик-менеджмент, діяльність і її результати. В цьому ракурсі важливим компонентом комунікаційної політики ПрАТ «Київстар» є використання у своїй діяльності Кодексу поведінки Групи VEON, щоб демонструє вагомість корпоративної культури.

Популяризація доброчесності Компанією у публічному просторі є важливою частиною діяльності, яка складається з багатьох факторів.

Розкриття інформації підприємством відповідно до зазначеного Кодексу дозволяє управляти ринковими очікуваннями на основі довіри клієнтів та співробітників до суб'єкта господарювання. В цьому контексті, транспарентність політики ПрАТ «Київстар» реалізується через систему його комунікацій з цільовими аудиторіями.

ВИСНОВКИ

Узагальнено наукові підходи щодо природи поняття «стратегічні пріоритети» в площині формування стратегії розвитку підприємства. Виокремлено, що багатоваріантність процесу вибору стратегічних векторів розвитку дозволяє менеджерам гнучко реагувати на зовнішні виклики.

Систематизовано критерії класифікації стратегічних цілей в розрізі низки функціональних стратегій. Узагальнено, що впровадження стратегічних карт дозволяє керівникам систематизувати аналітичну роботу.

ПрАТ «Київстар» створено та зареєстровано 3 вересня 1997 року відповідно до законодавства України. Діяльність Компанії містить будівництво проектування експлуатацію мережі стільникового зв'язку в Україні, а також надання спектру послуг домашнього Інтернету й мобільного зв'язку в Україні.

Статутний капітал у 2020 році, складав 887 119 450 гривень (вісімсот вісімдесят сім мільйонів сто дев'ятнадцять тисяч чотириста п'ятдесят гривень), що відповідає установчим документам.

За три роки підприємство інвестували кошти у дві дочірні компанії (повна власність) – ТОВ «Старавто» та ТОВ «СтарМані». Загальна виручка за 2020 рік становила 22 246 мільйонів гривень.

Керівництво запроваджує клієнтоорієнтовані моделі.

Проблемою залишається не покриття зв'язком мереж 3G та 4G на автошляхах України, а також в сільській місцевості та низький рівень забезпечення населення операторами рухомого (мобільного) зв'язку послугами інформаційно-довідкових служб; низький рівень на мережах рухомого (мобільного) зв'язку впровадження ППН.

Клієнторієнтований підхід до управління Компанії є одним із ефективніших методів утримання позицій лідера на ринку та подальшого підвищення конкурентоспроможності. У 2020 році Компанія є найбільшим оператором мобільного зв'язку, а також одним з найбільших інтернет -

провайдерів широкосмугового доступу в Україні, обслуговуючи близько 26 млн. клієнтів мобільного зв'язку, а також більше 1 млн. клієнтів широкосмугового фіксованого інтернету в Україні. ПрАТ «Київстар» займає більшу частку ринку рухомого (мобільного) зв'язку, зокрема вона складає 43,45%, відповідно ПрАТ «ВФ Україна» - 35,72%. Компанія також має перевагу над кількістю абонентів мобільного зв'язку, що складає 25,3 млн. осіб, а це на 4,5 млн. осіб. більше, порівняно з ПрАТ «ВФ Україна», в якого ця кількість складає 20,8 млн. осіб. Близько 26% населення країни користується послугами двох і більше мобільних операторів.

Проведений аналіз тарифів двох найвагоміших операторів показав, що мобільних операторів зростають у кожному кварталі. Змінюються умови і тарифні пакети: додаються послуги – й одночасно зростає ціна. В 2021 році мобільні оператори додали кілька нових економ – пакетів. Тарифікація гнучка і є основним стратегічним пріоритетом підприємства.

Обґрунтовано, що інформаційні потоки забезпечують прямий і зворотній зв'язки зі своїм генератором, що позитивно впливає на ефективність управлінського рішення. Проведений SWOT аналіз оцінки забезпечення інформаційним ресурсами ПрАТ «Київстар» показав, що ПрАТ «Київстар» серед операторів мобільного зв'язку України є майже монополістом.

Мережа Компанії має найбільше покриття - 51% в діапазоні GSM 1800, що підтверджує наявність великих можливостей для подальшого її розвитку. Зазначений підхід обґрунтований й наявністю у власності обладнання, яке підтримує новітні стандарти зв'язку 4G та LTE, адже ПрАТ «Київстар» першим запустив 4G і зможе забезпечити запуск 5G, у якої є 37,5 + 37,5 МГц спектра.

Компанія надає послуги під українським брендом, що позитивно впливає на імідж Компанії в українському суспільстві.

Аргументовано, що технологія забезпечення конкурентних переваг (ТЗКП) є важливою складовою системи управління підприємства і має

особливе значення для досягнення конкурентоспроможності. Згідно із системним підходом, ТЗКП - це система взаємозалежних елементів, взаємодія між якими забезпечує її ефективність. Важливим принципом діяльності сучасного підприємства, яке надає послуги на ринку рухомого (мобільного) зв'язку є прозорість його економічної політики. В цьому ракурсі важливим компонентом комунікаційної політики ПрАТ «Київстар» є використання у своїй діяльності Кодексу поведінки Групи VEON, щоб демонструє важливість міцної культури етики та доброчесності у VEON. Представництво VEON у публічному просторі є важливою частиною діяльності, яка складається з багатьох факторів. Щодо забезпечення точності та повноти інформації VEON, то вся інформація, яка відображається та подається у звітності від імені VEON, має бути точною та достовірною. Уся звітність, включно з бухгалтерською та фінансовою звітністю, повинні бути здійснені у відповідний час, з необхідним рівнем деталізації та належним чином відображати всі операції.

Розкриття інформації підприємством відповідно до зазначеного Кодексу дозволяє управляти ринковими очікуваннями на основі довіри клієнтів та співробітників до суб'єкта господарювання. В цьому контексті, прозорість політики ПрАТ «Київстар» реалізується через систему його комунікацій з цільовими аудиторіями. Враховуючи підвищення ролі комунікаційної політики та посилення прозорості політики ПрАТ «Київстар» ґрунтується на дослідженнях кращого зарубіжного досвіду групи VEON, а саме у практичному використанні зазначених інструментів комунікацій, обміну інформацією та конфіденційності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Н. М., Козловцева В. А. Стратегічні орієнтири вітчизняних підприємств телекомунікаційних послуг: систематика наукового бачення та взаємозв'язку. *Економічні інновації*: зб. наук. пр. Одеса: ІПРЕЕД НАН України. 2019. Вип. 48. С. 8-17.
2. Аніщенко, В. О. Сучасні методичні засади формування стратегічного менеджменту в Україні. *Екологічний менеджмент: збірник наук. праць*. К.: МАУП. 2018. С. 31-34.
3. Андрушків Б. М., Піхурко А. І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. *Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій»*. 2018. Том № 2. С. 168- 169.
4. Афонін Е.А., Суший О.В. Транспарентність влади в контексті європейської інтеграції України: консп. лекц. до короткотерм. семін. в системі підвищення кваліфікації кадрів. Київ : НАДУ 2010. 48 с. URL: <http://lib.rada.gov.ua/static/about/text/transparentnist.pdf>. (дата звернення: 12.10.2020).
5. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. URL: http://imanbooks.com/book_478 (дата звернення: 17.09.2021).
6. Бас Ю. В., Петлюк А. С. Загальні основи управління підприємством умовах фінансової кризи. *Наука й економіка*. 2019. № 1 (37). С. 9-13. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie> (дата звернення: 11.09.2021).
7. Бахтинська Н. Антикризове управління: економічний зміст та методи реалізації. Сучасні підходи до управління підприємством : матеріали Всеукр. Наук.-практ. Конф. 2017. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101153> (дата звернення: 15.10.2021).

8. Білокудря Т. С. Огляд сучасних методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. *Управління розвитком*. 2019. № 1. С. 86-88. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2017_1_37.pdf (дата звернення: 22.09.2021).

9. Білоусько Н. Л. Вплив забезпеченості основними засобами на економічну ефективність підприємства. *Економіка & держава*. 2018. № 4. С. 84-87.

10. Богашко О. Л. Ситуаційний підхід – сучасна концепція менеджменту. Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів та молодих вчених (м. Івано-Франківськ, 26-27 жовтня 2019 р.). Івано-Франківськ : ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”, 2019. С. 165-167.

11. Боковець В. В. Методичні підходи діагностики підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 14-19. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vznu_eco_2019_2_5.pdf (дата звернення: 20.09.2021).

12. Васенко В. К. Принципи менеджменту та їх вплив на формування понятійного апарату. *Вчені записки Університету “Крок”*. 2019. № 1(53). С. 97-104

13. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с. URL: <https://studfile.net/preview/2915100/page:7/> (дата звернення: 26.09.2021).

14. Велешук С. С. Бренд-менеджмент в стратегічному розвитку підприємств: автореф. м. . На здобуття наук. Ступеня м. . Ек. Наук: 08.00.04. Київ, 2018. 20 с.

15. Войнаренко М. П., Рзаєва Т. Г. Фінансова стійкість підприємств: проблеми аналізу та оцінки : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2019. 284 с.

16. Воронко О.С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством / О.С. Воронко. Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 11-12 травня 2017 р.(ТНТУ ім. І.Пулюя, м. Тернопіль). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2017. С.57-58.

17. Гайбура Ю. А., Загнітко Л.А. Прибутковість підприємства: поняття, фактори, резерви. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 24(2). С. 99-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_24\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_24(2)_23). (дата звернення: 19.10.2021).

18. Гарасюк О.А. Проблеми щодо сутності поняття «діагностика підприємства». Вісник КТУ. 2018. № 22. С. 63-69.

19. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки/10 Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22–23.

20. Гарматій Н. Застосування сучасних інформаційних систем для підтримки управлінських рішень. *Галицький економічний вісник*. 2019. №1(40). с.159-164.

21. Головне управління статистики у Чернівецькій області: сайт. URL: <http://www.cv.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 8.09.2021).

22. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. Посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 198 с.

23. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу. К. : Логос, 2017. 204 с.

24. Господарський кодекс України. Ст. 78 від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. (дата звернення: 15.10.2021).

25. Гринькевич О.А. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління стійкістю підприємств. Економічний аналіз. 2019. Вип. 6. С. 215-218.
26. Губенко В. І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 1. С. 11-17.
27. Гудзь О.Є. Інноваційні моделі управління підприємством на основі інформаційно-комунікативних технологій. Економіка. Менеджмент. Бізнес № 1 (23). 2020.
28. Євтушенко Г.І. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (Економіка і право)*. Випуск №2 (57). Ірпінь, 2020. С.14-275.
29. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 25.08.2021).
30. Зачосова Н. В., Куценко Д.М. Інформаційна транспарентність як фактор впливу на процес управління економічною безпекою фінансових посередників. Управління фінансово-економічною безпекою: інформаційно-аналітичне забезпечення та конкурентна розвідка (2013). хідноєвропейський університет економіки і менеджменту, м. Черкаси. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/38595/1/60-62.pdf>. (дата звернення: 12.10.2021).
31. Закутня А. О. Розвиток грошово-кредитної політики на основі формування транспарентного середовища її реалізації: автореф. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Суми, 2017. 23 с.
32. Затірко І. М. Методичні засади оцінювання платоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 23.4. С. 197-203. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu_2018_23.4_34.pdf (дата звернення: 15.09.2021).

33. Звіт про роботу НКРЗІ за 2020 рік. Київ. 2020 с. 73. веб-сайт. URL: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/9088/Zvit_2020_NKRZI.pdf(дата звернення: 12.10.2021)
34. Зведена карта покриття всіх 3G операторів України. URL: <http://3g.multitest.ua/?pos=48.64999,32.81696,6>(дата звернення 21.10.2021).
35. Звердига М.А. Поняття транспарентності в сучасній науці. *Ефективність державного управління*. 2019. Вип. 34. С. 135-143.
36. Зентовська Д.Л. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки)*. Харків, 2020 (3). С. 102-105. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.3.102>. . (дата звернення: 24.09.2021).
37. Зивачевський Р.О. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Випуск 14. С. 66-68.
38. Зюканова Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
39. Ідентифікація поняття стратегічних ресурсів підприємства Сотнікова Д.В. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1468>. (дата звернення 13.09.2021).
40. Каліна І.І. Сучасна парадигма інформаційного забезпечення маркетингу інновацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Випуск 34. С. 316-322
41. Київстар: веб-сайт. URL: <https://kyivstar.ua/ru/mm> (дата звернення: 12.10.2021).
42. Кисилиця А. В., Лавренюк М. М. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Інтелект XXI*. 2018. № 1-2. С. 69–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2013_1-2_10 (дата звернення 10.09.2021).

43. Компоненти стратегічного управління і його цикл. URL: https://stud.com.ua/31850/menedzhment/komponenti_strategichnogo_upravlinnya_yogo_tsikl. (дата звернення: 4.09.2021).

44. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей управління. *Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 березня 2018 р.)*. Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2018. Ч. 2. С. 126-129.

45. Кодекс поведінки VEON. веб-сайт. URL: <https://kyivstar.ua/ru/about/about/compliance>(дата звернення: 12.10.2021).

46. Конференція Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку. ЮНКТАД, 2019. URL: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdr2019_ru.pdf(дата звернення: 12.10.2021).

47. Коленда Н. В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 23(1). С. 103-107. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23\(1\)__24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23(1)__24) (дата звернення: 30.09.2021).

48. Костецька Н.І. Методичні аспекти формування стратегії зниження витрат підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. Дніпропетровськ : ДНУ, 2018. С. 443-450.

49. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Експрес-курс; пер. с англ. під ред. С. Г. Божук. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 464 с.

50. Кузнецова Г.В. Формування системи контролінгу на підприємстві. *Моделювання регіональної економіки. ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»*. Івано-Франківськ. 2019. № 1 (29). С. 170–177.

51. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 112-116.

52. Лазоренко Л. В. Особливості системи клієнтоорієнтованого управління підприємствами мобільного зв'язку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 11. С. 90–93.
53. Лукашова Н. Г., Яковченко В. С. Транспарентність торговельно-економічного співробітництва держав: сутність та атрибути. *Проблеми економіки. Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (Харків)*. № 2(36). 2018. С. 16-23 URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-16_23.pdf (дата звернення: 12.10.2021).
54. Лупак Р. Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. - 484 с.
55. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. № 12 (64). 2018 р. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/12/71.pdf>. (дата звернення: 10.09.2021).
56. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 4. Вип. 9. С. 111–115.
57. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2017. 384 с.
58. Основні принципи клієнтоорієнтованості. Підвищення клієнтоорієнтованості. URL: <https://biznesua.com.ua/osnovni-printsipi-kliyantooriyentovanostipidvishhennya-kliyantooriyentovanosti> (дата звернення: 23.09.2021).
59. Оцінка якості інтернету українських інтернет-провайдерів експертами nPerf. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-18-delovye-novosti-36-kak-stat-provajderom-o-dostupe-k-rynku-internet-uslug>. (дата звернення: 10.10. 2021).
60. Пищида В. М. Окремі питання визначення ознак та видів публічного майна як об'єкта публічно-правового спору. *Науковий вісник*

Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2016. № 1. С. 209-217.

61. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 № 996-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14>(дата звернення: 12.10.2021).

62. Практична клієнтоманія. URL: <http://www.kiy.kiev.ua/ua/trenngi/korporativn/prodazh-kl-ntserv-s/kl-ntserv-sv-d-a-do-ia>. (дата звернення: 11.09.2021).

63. Про власність: Закон від 07.02.1991 р. № 697-XII. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/697-12> (дата звернення: 14.09.2021).

64. Портер М. Конкуренція; пер. с англ. Москва : Вільямс, 2005. 608 с.

65. Рейтинг ринку Інтернет України консалтингової групи BRDO. URL: https://24tv.ua/yak_stati_provayderom (дата звернення: 12. 09. 2021).

66. Рубанов П. М. Сутність та значення транспарентності для діяльності фінансових посередників в сучасних *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2019. Вип. 9(7). С. 189-193. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_9\(7\)__43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_9(7)__43). (дата звернення: 12.10.2021).

67. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 327-333. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_4_44 (дата звернення: 20.09.2021).

68. Стременова Б.Й. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою. URL : http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znprcvsd/2019_1/1.pdf. (дата звернення: 25.02.2021).

69. Тихомирова Є. Б. Транспарентність і відкритість діяльності влади та шляхи їх забезпечення. *Наукові записки. НаУКМА. Політологія*. 2019. Т. 20. С. 39-43.
70. Туницький Н.О. Системний підхід до організації маркетингу на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №4. С. 29-33.
71. Тюха І. В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка промисловості*. 2019. № 3. С. 33-37. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp> (дата звернення: 20.09.2021).
72. Усата В.І. Транспарентність управлінських структур: шляхи інформаційної прозорості. *Менеджер*. 2016. - № 1. - С. 55-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_1_10. (дата звернення: 12.10.2021).
73. Управління стратегічними ресурсами підприємства як запорука досягнення конкурентних переваг. Кирилюк О. URL : <http://conference.spkneu.org/> (дата звернення: 15.09.2021).
74. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка і управління*. 2018. № 6. С. 68-71.
75. Черторижський В. М. Політика транспарентності як інструмент активізації транскордонного співробітництва. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 3. С. 86-88. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu>. (дата звернення: 12.10.2021).
76. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 № 435-IV. URL: [http:// zakon.rada.gov.ua/go/435-15](http://zakon.rada.gov.ua/go/435-15) (дата звернення: 25.09.2021).
77. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя: монографія; за ред. М. А. Окландера. Одеса, Астропринт, 2017. 292 с.
78. Шевченко І. П., Сердюк Т. Г. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств. *Дні науки – 2019 : збірник матеріалів ІХ регіональної науково-практичної конференції* (м. Полтава, 16-17 травня 2019 р.). Полтава, 2019. С. 56-58.

79. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. 2017, № 2, Том 2. С.99-103.
80. Crowther J. Oxford Advanced Learner's Dictionary. Oxford University Press, 1998. 1271 p.
81. Longman Active Study Dictionary. Pearson Humanities. Linguistics. 1998. 710 p.
82. Merriam-Webster learner's Dictionary. URL: <http://www.learnersdictionary.com/search/transparency>.
83. Bauhr M., Nasirituosi N. Transparency and Its Discontents. How IO Transparency Influences Domestic Resistance to Government Reforms: QoG Working Paper Series 2010:14. Gothenburg : University of Gothenburg, 2010. 24 с. URL: <http://www.qog.pol.gu.se/digitalAssets/1350/>(дата звернення: 12.10.2021).
84. OECD Best Practices for Budget Transparency. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris, 2002. URL: <http://www.oecd.org/governance/budgeting/Best%20Practices%20Budget%20Transparency%20-%20complete%20with%20cover%20page.pdf>(дата звернення: 12.10.2021).
85. Transparency International Україна. URL: <https://ti-ukraine.org>(дата звернення: 12.10.2021).
86. Hood C., Heald D., eds Transparency: the key to better governance?. 2006 (reprinted 2011), Proceedings of the British Academy (135). Oxford University Press Oxford, UK 231 p.
87. Kaufmann D., Mehrez G., Tugrul G. Voice or Public Sector Management? An Empirical Investigation of the Determinants of Public Sector Performance Based on a Survey of Public Officials in Bolivia. URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=316865(дата звернення: 12.10.2021)

