

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет бізнесу і права

Кафедра фінансів, обліку та підприємництва

Стратегія управління підприємницькою діяльністю в умовах війни

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студент 4 курсу 451 групи
спеціальності: 076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність
освітньо-професійної програми
«Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Дітковський Дмитрій Вячеславович

Керівник: Ковальов В.В. кандидат
економічних наук, доцент

Рецензент: к.е.н., доцентка Карнаушенко А.С.
голова СФГ «Олексієнко С.М.»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємницькою діяльністю	5
1.1. Дефініція поняття «стратегія»	5
1.2. Сутність стратегічного управління	9
1.3. Методи та принципи стратегічного управління	14
РОЗДІЛ 2. Аналіз стратегічного управління в ПрАТ «КИЇВСТАР».....	20
2.1. Фінансово-організаційна характеристика компанії	20
2.2. Стратегічний аналіз діяльності компанії.....	24
2.3. Аналіз конкурентної позиції на ринку.....	27
Розділ 3. Шляхи та напрями покращення процесу стратегічного управління підприємницькою діяльністю	30
3.1. Напрями покращення стратегічного управління.....	30
3.2. Застосування бенчмаркетингу в стратегічному управлінні підприємством.....	33
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічному менеджменту сьогодні притомний високий ступень ризику в процесі прийняття управлінських рішень. Діяльність підприємств залежить від обраної ним стратегії розвитку. Сьогодні сучасна система управління повинна вирішувати не тільки проблеми бізнесу, а також нівелювати специфічні та об'єктивні чинники які можуть впливати на нього.

Стратегічне управління повинно орієнтувати операційну діяльність бізнесу на споживача, спиратися на людський капітал, оперативно реагувати на зовнішні виклики та формувати конкурентні переваги. В свою чергу слід зазначити, що стратегічне управління являє собою концепцію розвитку яка дає змогу визначити та досягти пріоритетні цілі розвитку використовуючи при цьому інтегральний та цільовий підхід.

Проведення аналізу процесу стратегічного управління підприємницькою діяльністю в умовах військового сучасну економіки країни для досягнення певного рівня конкурентних переваг обумовило актуальність тематики кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити теоретичні та практичні аспекти стратегії управління підприємницькою діяльністю з метою її поліпшення.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні **завдання**:

- дослідити дефініцію поняття «стратегія»;
- дослідити сутність стратегічного управління;
- розглянути методи та принципи стратегічного управління;
- дослідити фінансово-організаційну характеристику компанії
- здійснити стратегічний аналіз діяльності компанії
- проаналізувати конкурентну позицію компанії на ринку
- запропонувати напрями покращення стратегічного управління

Об'єкт дослідження є процес стратегічного управління

підприємницькою діяльністю.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління підприємницькою діяльністю з метою їх покращення.

Методи дослідження. В процесі виконання кваліфікаційної роботи використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: абстрактно-логічний та діалектичний; порівняння; монографічний; SWOT-аналіз та інші.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Дефініція поняття «стратегія»

Від давньогрецької слово «стратегія» це «мистецтво воювати», що є загальним довгостроковим планом дій. Такий самий зміст несе під собою і переклад з давньокитайської – мистецтво ведення військових дій.

В сучасному світі поняття «стратегія» почали використовувати в 60-х роках ХХ століття.

Одним із перших в економічній науці термін «стратегія» почав використовувати А. Д. Чандлер в своїй праці "Стратегія і структура" [17; 7].

Починаючи з цього часу дане поняття почали використовувати інші науковці, і на тлі цього в економічній науці з'явилися наступні наукові школи, як: дизайну, планування та позиціонування. В таблиці 1.1 представлені теоретичні засади трактування цими школами поняття «стратегія».

Таблиця 1.1

Еволюція поняття «стратегія»

Школа	Представники	Сутність поняття
Школа дизайну	К. Ендюс, А. Чандлер, Ф. Селезнік	Формування стратегії як процес осмислення; визначення основних довгострокових цілей; адаптація курсів дій та розміщення ресурсів; визначення ідеальної аналітичної мети
Школа планування	І. Ансофф, П. Вак, М. Гулд, Дж. Штейнер	Побудова стратегії як формальний процес; результат підконтрольного, усвідомленого процесу формального планування, розбитого на окремі кроки; набір правил для прийняття рішень
Школа позиціонування	М. Портер, Б. Хендерсон, Д. Миллер	Побудова стратегії як аналітичний процес; створення завдяки різноманітним діям, унікальної і цінної позиції.

В подальшому велика кількість науковців почали трактувати дане поняття.

Так на думку А. Томпсона стратегія це управлінський план дій, якій спрямований на досягнення цілей. Також вона визначає, як буде функціонувати та розвиватися підприємство, та яких дій необхідно вжити для досягнення результату.

Г. Мінцберг вважає, що стратегія це напрямок або курс дій в майбутньому; послідовність дій у часі.

Але на сьогодні це не має остаточної дефініції цього поняття (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Дефініція поняття «стратегія»

Автор	Зміст тлумачення
І. С. Вербицький [4]	Стратегія економічного та соціального розвитку на перспективу передбачає посилення ролі регіонів, збереження і відновлення їх робочої сили, паливно-енергетичних ресурсів, стимулювання виробництва, ефективне використання природних і територіальних можливостей при здійсненні і реалізації життєво-утворюючих функцій регіону
Ю. О. Лупенко, П. Т. Саблук., В. Я. Месель-Веселяк, М. Й. Малік М.Й. та ін. [19]	Стратегія аграрного сектору економіки – це місія, мета, принципи організації та імперативи розвитку аграрного сектору, пріоритетні напрями досягнення цілей, відповідно до яких буде здійснюватись державна політика щодо нормативно-правового та фінансово-економічного регулювання розвитку аграрного сектору.
І. О. Бланк [2, с. 29]	Стратегія – це формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найефективніших шляхів їх досягнення
М. Портер [25, с. 83]	Стратегія – це створення унікальної та вигідної позиції, яка передбачає певний набір видів діяльності

Сьогодні науковці виділяють дві концепції стратегії – організаційно-управлінську та філософську.

Філософська концепція акцентує увагу на загальному значенні стратегії. Вона розглядається як філософія керування підприємством. З цієї точки зору стратегія це:

- інтегральна частина менеджменту;
- спосіб життя орієнтований на розвиток;
- відтворювана цінність;
- процес мислення [30].

З конкурентними діями, методами та заходами здійснення стратегічної діяльності пов'язана організаційно-управлінська стратегія.

Також існують різні погляди що до розуміння сутності поняття «стратегія». Але автори виокремлюють наступні три підходи: «як синергія», «як план» та «вектор розвитку».

Стратегія як план являє собою певний план досягнення цілі, а сама розробка стратегії, це процес встановлення мети та плану на перспективу.

Стратегія як вектор розвитку це визначення напрямку розвитку, тобто вектор діяльності підприємства.

Стратегія як синтез це комплексний підхід який включає в себе два попередні. Більш детально визначення цього поняття за трьома підходами наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Визначення поняття «стратегія» [6, с.154-155]

Автор	Визначення
«Стратегія як план»	
Mescon M. H., Albert M. Khedouri F.	Стратегія являє собою детальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей
William J. Stevenson	Стратегія - це план досягнення цілей організації. Тактика – це методи та заходи, що виконуються для здійснення стратегії
Гудзь О. Є.	Довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і

	зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.
«Стратегія як вектор розвитку»	
Білошапка В. А., Загорій Г. В.	Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації
Соколенко В. А., Бондаренко О. М.	Стратегія – напрямок діяльності підприємства, розроблений на довгостроковий період, дотримання якого забезпечить досягнення поставлених цілей
«Стратегія як синергія»	
Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Д., Армстронг Г.	Стратегія - це системний підхід до вирішення проблем розвитку та функціонування, що забезпечує збалансованість її діяльності; це прийняті вищим керівництвом напрями або способи діяльності для досягнення важливого результату, що мають довгострокові наслідки.
Кононова І. В.	Стратегія – комплексне поняття, що включає не лише визначення довгострокових цілей та підпорядкованих ним напрямів діяльності, за допомогою яких відбуваються кількісні та якісні перетворення на підприємстві, але й план досягнення визначених цілей, який розробляється з урахуванням взаємодії соціально-економічної системи з зовнішнім середовищем.

Ломоносов Д.А. проаналізувавши наукову літературу дійшла висновку, що всі існуючі дефініції поняття «стратегія» можливо об'єднати в 14 груп рисунок 1.1.

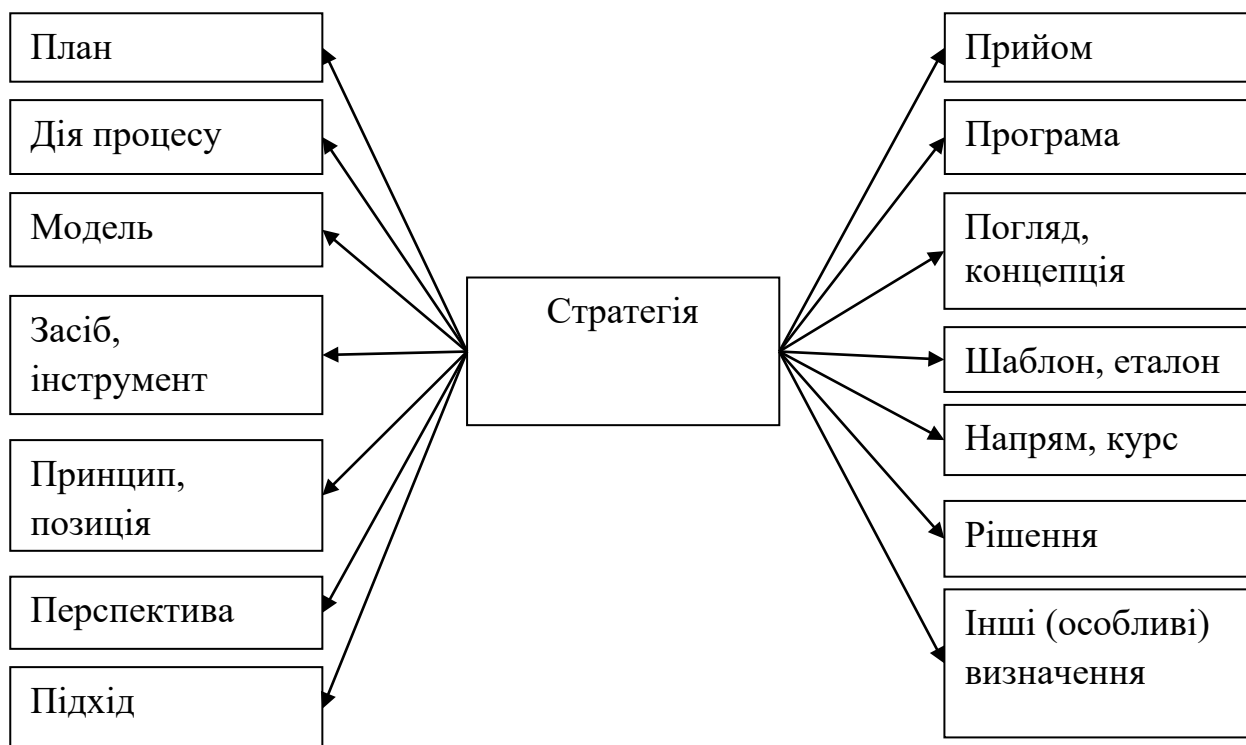


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття „стратегія” [18, с. 157].

Аналіз вказаних підходів та тлумачень дефініції «стратегія» вказує на те, що існують різні підходи та точки зору українських та іноземних вчених, у зв'язку з цим і існує різне тлумачення даного поняття. Це зайвий раз підтверджує багатоплановість та його складність.

Під економічною стратегією необхідно розуміти послідовні дії підприємства які спрямовані на перспективу. Виходячи з цього стратегію підприємства необхідно розглядати в симбіозі з його тактикою. Тому що тактика спрямована на оперативні дії підприємства для досягнення стратегічних цілей.

1.2. Сутність стратегічного управління

Сьогодні особливістю управління підприємницькою діяльністю є її орієнтація на довгострокові цілі. Досвід країн з розвинутою ринковою економікою вказує на те, що ефективне ведення підприємницької діяльності не можливе без стратегічного управління. А ефективне стратегічне управління

повинно здійснюватися на основі практичних та фундаментальних досліджень.

Передбачення, як вважав А. Файоль, є початком планування та управління.

Передбачення є початком планування діяльності підприємства та управління взагалі – на думку А. Файоля та Л. Урвіка. Процес планування на пряму пов'язаний з розробкою стратегією діяльності. В свою чергу стратегія діяльності розробляється виходячи з механізму стратегічного управління. Процес розвитку систем управління пройшов довгий еволюційний шлях та це не завершився. В таблиці 1.4 наведена еволюція систем управління бізнесом.

Таблиця 1.4

Еволюція систем управління

Передбачуваність майбутнього	Система управління	Складові системи управління
Майбутнє – повторення минулого (1900 – 1930 рр.)	Управління на основі контролю	довідники та інструкції; фінансовий контроль
Майбутнє, передбачуване шляхом екстраполяції (1930 – 1970 рр.)	Управління на основі екстраполяції	складання поточних бюджетів; складання бюджетних капіталовкладень; цільове управління; довгострокове планування
Передбачувані тільки проблеми та нові можливості (1950 – 1990 рр.)	Управління на основі передбачення змін	стратегічне планування; вибір стратегічних позицій
Частково передбачувані слабкі сигнали із зовнішнього середовища організації, несподівані зміни (1960 – пот. ч.)	Управління на основі гнучких екстрених рішень	управління на основі ранжирування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах несподіваних змін

Джерело [33, с. 92]

На сьогоднішній день не існує універсального методу управління, який би дозволяв би підприємствам швидко адаптуватися до змін які відбуваються в середовищі в якому воно здійснює свою діяльність.

Стратегічне управління є одним із етапів становлення стратегічного менеджменту як самостійної області досліджень. В свою чергу стратегічне управління також пройшло певні етапи розвитку, які зображені на рисунку 1.2



Рис. 1.2. Етапи розвитку стратегічного управління [28]

Стратегічне управління є складним процесом, що передбачає врахування різних детермінантів які постійно змінюються.

В науковій літературі є велика кількість визначень стратегічного управління. Вони звертають увагу на різні аспекти процесу управління. Але їх можливо об'єднати в наступні підходи:

- здійснення аналізу оточення;
- встановлення та досягнення цілей організації.

На сьогодні не немає еталонного визначення сутності стратегічне управління.

В таблиці 1.5 представлені тлумачення поняття стратегічне управління як вітчизняними та іноземними науковцями.

Таблиця 1.5

Визначення сутності стратегічне управління

Автор	Сутність поняття
Дж. Пірс і Р. Робінсон [35, с. 34–36]	набір рішень і дій щодо формулювання та виконання стратегій, розроблених для досягнення цілі організації

Д. Шендл і К. Хатген [36, с. 67–62]	процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробі досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням шляхом розподілу ресурсів, що дозволить ефективно та результативно функціонувати організації та її підрозділам
К. Койн і С. Субраманьям	поняття стратегічного управління із «вміння не зійти з обраного курсу» трансформувалося в процес активного неперервного управління розвитком стратегії залежно від змін галузевих умов
Дж.Хіггенс [37, с. 93]	стратегічне управління є процесом управління з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодії організації з її оточенням
З.Є. Шершньова [33, с. 117]	реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій

Складене автором на основі [1]

В основу стратегічного мислення закладено концепцію стратегічного управління, яка має наступні особливості:

- орієнтована на дослідженні умов діяльності підприємства;
- допомагає прогнозувати наслідки прийнятих господарських рішень;
- створює умови для ефективного функціонування організації;
- базується на поєднанні теорій менеджменту;
- концентрує свою увагу на зборі, аналізі та використанні інформації;
- передбачає застосування методів та інструментів.

Процес еволюції стратегічного управління розмежував функції стратегічного управління та поточного (операційного) менеджменту, таблиця 1.6.

Таблиця 1.6

Відмінності між поточним менеджментом та стратегічним управлінням

Характеристика	Поточний	Стратегічне управління
----------------	----------	------------------------

	менеджмент	
Цільова орієнтація	Максимізація прибутку	Система цілей, визначених у техніко-економічних показниках згідно з обраними критеріями
Основний спосіб досягнення цілей	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Установлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним середовищем
Оцінка ефективності роботи організації	Прибутковість	Точність передбачення змін у зовнішньому середовищі, час адаптації до змін у зовнішньому середовищі, конкурентоспроможність товарів і послуг
Важливість фактора часу	Не найбільш критичний фактор	Найважливіший фактор у конкурентній боротьбі (мінімум витрат часу на впорядковану послідовність робіт
Тип планування	В основному - поточне, стратегічне - другорядне	Стратегічне багатоваріантне, поточне - інструмент реалізації стратегічного
Погляд на персонал	Робітники – один із ресурсів організації	Робітники – найважливіший капітал організації, ключовий фактор успіху
Ставлення до нематеріальних активів	Важливі	Основний капітал організації, ключовий фактор успіху

Джерело [32, с. 93]

Застосування стратегічного управління несе бізнесу ряд переваг, а саме:

- формує об'єктивний погляд на проблему;
- дає можливість більш якісно визначити пріоритети розвитку;
- дає можливість мінімізувати наслідки несприятливих для ведення бізнесу змін;
- поліпшується координація діяльності;
- при прийнятті рішень витрачається менше ресурсів та часу та інше.

Взаємодія наступних чинників характеризують риси системи стратегічного управління бізнесом:

- характер виробничого потенціалу;
- існуючий рівень управління;
- галузь діяльності;
- тип виробництва;
- розмір;
- рівень спеціалізації;
- кваліфікація персоналу та інші.

Виходячи з наведеного трактування можливо зазначити, що підприємству для формування системи стратегічного управління необхідно ефективно управляти процесом взаємодії з середовищем в якому воно працює.

По своїй суті стратегічне управління це процес реалізації концепції підприємницької діяльності на основі системного, цільового та інтеграційного підходу, який дозволяє сформувавши ефективну стратегію, яка буде орієнтуватися на максимальні можливості підприємства.

1.3. Методи та принципи стратегічного управління

У зв'язку з тим що в економіці нашої країни постійно виникає нестабільність це впливає на рівень конкурентних переваг та на життєвий цикл ведення бізнесу. Також у підприємств нашої держави спостерігається незадовільний рівень стратегічного управління.

Розвиток стратегічного управління в менеджменті відбувається на класичних підходах які наведені на рисунку 1.3



Рис. 1.3. Класичні підходи розвитку стратегічного управління [34, с.210]

Також, процес стратегічного управління це сукупність взаємопов'язаних

процесів управління. Виділяють наступні процеси, які взаємопов'язані один з одного та доповнюють один одного: аналіз середовища, вибір та виконання стратегії, визначення цілей та контроль та оцінка виконання. Але слід зазначити, що між даними процесами також існує зворотній зв'язок який наведений на рисунку 1.4.

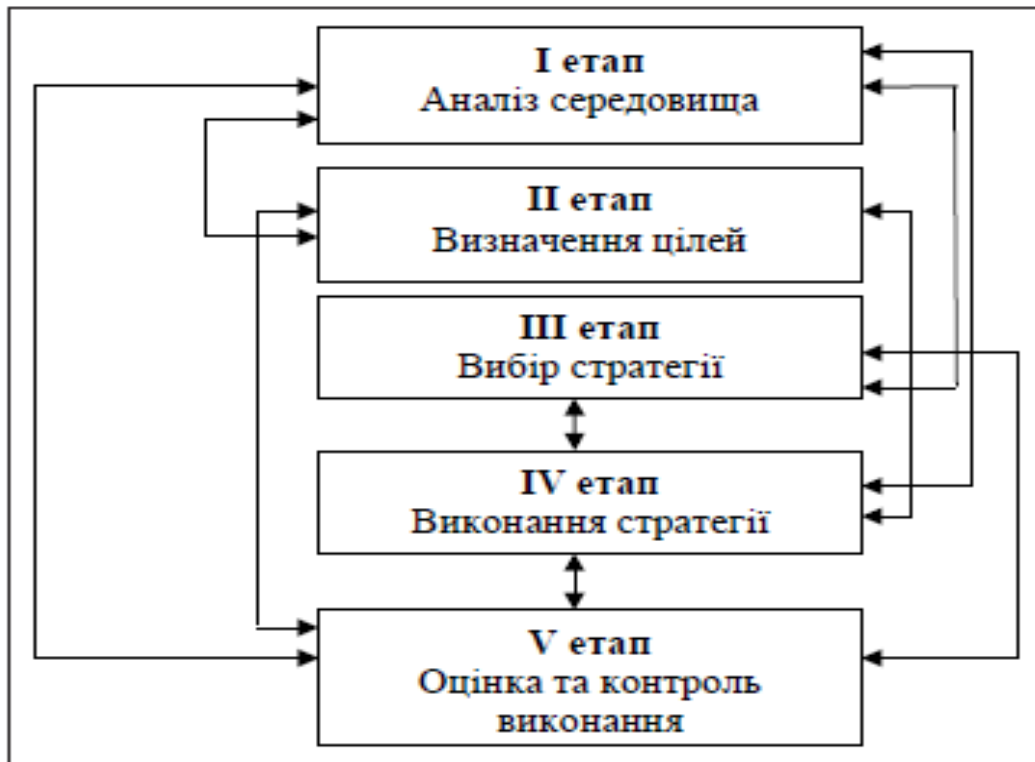


Рис. 1.4. Етапи стратегічного управління [15, с. 146]

Стратегії управління які можуть використовувати підприємства в своїй діяльності можливо класифікувати та упорядкувати в єдину систему, що дозволить зрозуміти їх сутність, а також сформувати з них цілісну систему. Тобто важливим є процес систематизації стратегій управління які в своїй діяльності можуть застосувати підприємці. Основними класифікаційними ознаками стратегій управління є: концепція досягнення конкурентних переваг; сила позиції підприємства на ринку; стадія життєвого циклу [39]. Більш повна класифікація наведена в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Класифікація стратегій управління

Класифікаційна ознака	Види стратегій
-----------------------	----------------

За ієрархією в системі управління	Корпоративна, конкурентна, функціональна, операційна
За функціональними ознаками	маркетингова, операційна, виробнича, фінансова, соціальна, екологічна, стратегія НДКІР
За напрямом розвитку підприємства	зростання, скорочення, сполучення базових альтернатив, ліквідації, виживання, стабілізації
За конкурентною позицією на ринку	Лідерства, претендента, послідовника, новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	оптимальних витрат, лідерства за витратами, диференціації, фокусування
Залежно від виду диференціації	товарної диференціації, сервісної диференціації, іміджевої диференціації, кадрової диференціації
За багатоаспектністю стратегій	стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його; стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку; стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші; стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі)
За конкурентністю стратегій	зростання, підтримки, реструктуризації, скорочення, ліквідації

Джерело [6, с.156-157]

Представлені в таблиці 1.7 класифікаційні ознаки розподілу видів стратегій управління. Дані ознаки відрізняються одна від іншою за використанням, обов'язковістю застосування, раціональністю та інші.

Для того, щоб стратегічне управління було ефективним, при формуванні даного процесу бізнес повинен акцентувати свою увагу на наступні загально прийняті принципи стратегічного управління, а саме: системність, комплексність, рухливість, науковість, адаптивність та інші.

В науковій літературі всі принципи стратегічного управління об'єднують в три великі групи принципів: управління, розвитку та системності (рис.1.5).



Рис.1.5. Групи принципів стратегічного управління [27, с.35]

Велика кількість наведених на рисунку 1.5 принципів обумовлена швидкими темпами розвитку економічних процесів, які спостерігаються в останнім часам.

Але слід зазначити, що іноземний бізнес має більше можливостей та досвіду в процесах реалізації та розробки стратегій управління. Порівняльна характеристика використовуваних принципів між вітчизняним та іноземним бізнесом наведені в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Порівняльна характеристика принципів стратегічного управління діяльністю зарубіжного та вітчизняного бізнесу

Критерій	Зарубіжні підприємства	Вітчизняні підприємства
Формулювання стратегій	Є звичайною практикою	Розробляється переважно у вигляді місії та далеко не на всіх підприємствах

Зміст стратегій	Стратегії спрямовані в майбутнє	У стратегії відображаються шляхи вирішення проблем
Розробка стратегії	Комплексний процес, який має втілення у стратегічних документах	Носить формальний характер і передбачає формулювання загальних напрямів розвитку без конкретизації показників розвитку
Часовий горизонт управлінських рішень	Носять довгостроковий характер	Мають середньострокові горизонти реалізації
Стратегічний набір	Перелік стратегій постійно розширюється та ускладняється відповідно до функціональних сфер, брендів, ринків збуту	Розробляється загальна стратегія, яка містить декілька узагальнених показників
Розробка принципів управління	Розробляються базові керівні принципи, які й формують філософію підприємства	Зберігаються адміністративні принципи управління

Джерело [9; 27, с.36]

Вказані відмінності підходів використання принципів між іноземним та вітчизняним бізнесом пов'язана з наступними причинами, які стосуються вітчизняних підприємств:

- недостатній рівень використання стратегічного менеджменту в своїй діяльності;
- нестабільність розвитку економіки;
- нестача кваліфікованих менеджерів;
- нестабільний курс гривні;
- обмеженість у фінансових ресурсах та інше.

Одним із основних етапів в процесі стратегічного управління є визначення обрання методів які будуть використовуватися при аналізі ефективності цього процесу. Кожній стратегії управління притомні свої загально прийняті методи, але їх необхідно застосовувати в комплексі, для того, щоб отримати якісний результат. Відповідність стратегій та методів наведена в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Порівняльна таблиця альтернативних методів вибору стратегій

Назва стратегії	Вид методу або моделі
Інноваційна кадрова стратегія	ЗСП-модель Мейсела
Стратегія розширення ринку	Піраміда ефективності
Стратегія розвитку кадрів	Модель ЕРМ; Метод S5
Стратегія розвитку товару	Система управління на основі показника EVA
Стратегія підвищення продуктивності праці	Метод управління й мотивації персоналу «Management by Objectives»
Стратегія глибокого проникнення на ринок	Метод Six Cigm; Ощадливе виробництво
Стратегія сервісної диференціації	Метод систем менеджменту якості - TQM
Інноваційна кадрова стратегія	TPS (Total Performance Scorecard) - універсальна система показників

Окрім наведених методів в таблиці 1.9 можуть бути використанні класичні методи стратегічного аналізу (General Electric- McKinsey, Артура Д. Літла (ADL/LC), Hofer/Schendel, Томпсона-Стрікленда тощо).

Для того, щоб стратегічне управління бізнесом було ефективним, необхідно на мікрорівні максимально звертати увагу на принципи стратегічного управління та дотримуватися їх. Також на макрорівні державному менеджменту необхідно максимально усунути причини які пов'язані з нестабільністю економічних процесів які відбуваються в країні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПрАТ «КИЇВСТАР»

2.1. Фінансово-організаційна характеристика компанії

ПрАТ «Київстар» здійснює свою господарську діяльність з 1997 року. ПрАТ «Київстар» є оператором мобільного зв'язку України. Основна задача ПрАТ «Київстар» надавати надійний, якісний та доступний зв'язок.

Місія компанії ПрАТ «Київстар» являє собою поєднання трьох цінностей які наведені на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Цінності компанії ПрАТ «Київстар» [23]

Приватне акціонерне товариство «Київстар» має наступний склад акціонерів, які наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад акціонерів ПрАТ «Київстар»

Акціонери	Частка, %	Кількість акцій
VEON Holdings B.V. (Нідерланди)	99,995%	13094562
VEON Ltd. (Бермудські острови)	0,005	700
Всього	100	13095262

Джерело [24]

В період 2021-2022 року компанією був повністю сплачений та затверджений зареєстрований капітал в обсязі 13095262 простих акцій, номінальна вартість одної акції становить 50 гривень.

В 2021 році ПрАТ «Київстар» виплатив дивіденди своїм акціонерам. На одну акцію виплачено 781,33 грн. В 2022 році ПрАТ «Київстар» не виплачував дивіденди своїм акціонерам.

На кінець 2022 року ПрАТ «Київстар» здійснила інвестиції в свої дочірні компанії, а саме ТОВ «Хелсі Україна» та ТОВ «Київстар.Тех».

ПрАТ «Київстар» має ієрархічну модель організаційної структури, яка наведена на рисунку 2.2.

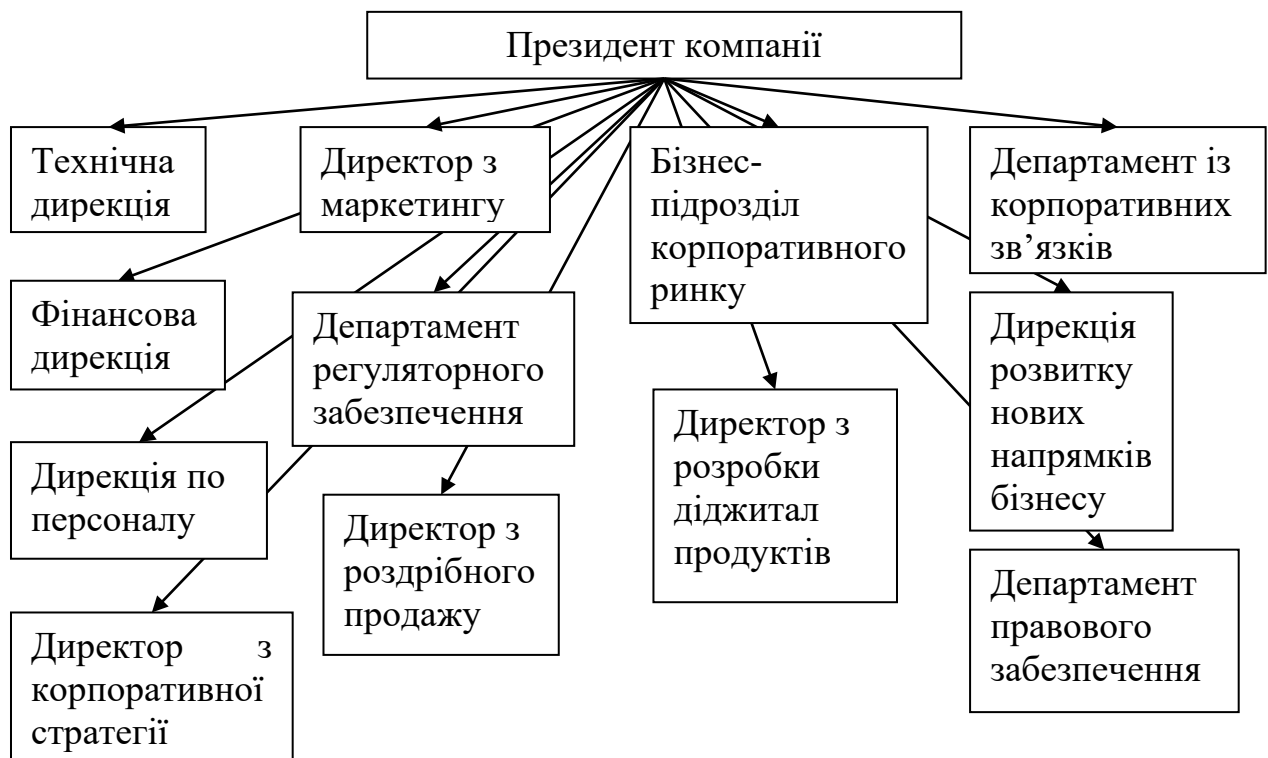


Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «Київстар» [23]

Проаналізуємо основні економічні показники діяльності ПрАТ «Київстар» які наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники господарської діяльності ПрАТ «Київстар»

Показники	2021	2022	Відхилення	
			+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	28599,2	30991	2391,8	8,36
Чиста рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації продукції	1,37	2,73	1,36	99,3

(товарів, робіт, послуг)				
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,058	0,064	0,007	11,47
Коефіцієнт окупності витрат на збут	17,34	15,55	-1,78	-10,29
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0,066	0,073	0,007	9,87
Частка витрат на збут в структурі операційних витрат	0,06	0,067	0,007	11,8

Розраховане автором на основі [24]

За аналізований період чистий дохід компанії збільшився на 8,36%, або 2391,8 тис. грн. У зв'язку з цим і чиста рентабельність виручки від реалізації продукції зросла в 1,36 разів. Даний показник характеризується тим, що показує частину виручки, що залишається в розпорядженні компанії після її зменшення на всі витрати. Загально прийнятого значення нормативу для даного показника не існує. Більшість науковців-практиків схиляються до того, що він повинен бути більше 1. У нашому випадку його значення в 2022 році становить 2,73.

Показник коефіцієнта витрат на збут вказує як витрати впливають на формування чистого доходу, тобто одна гривня витрат компанії у нашому випадку формує 0,058 грн. в 2021 році та 0,064 грн. в 2022 році. За аналізований період даний коефіцієнт зріс на 11,47%. Також позитивним явищем є зменшення коефіцієнту окупності витрат на збут з 17,34 до 15,55. Даний показник зменшився на 10,29%. Але за аналізований період на 11,8% зросла частка витрат на збут в структурі операційних витрат компанії.

Проаналізуємо показники рентабельності ПрАТ «Київстар» які представлені таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Київстар»

Показники	2021	2022	Відхилення (+/-)
Рентабельність активів	0,25	0,47	0,22
Рентабельність власного капіталу	0,52	0,74	0,22
Рентабельність виробничих фондів	0,24	0,36	0,12

Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,75	0,76	0,01
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	0,74	0,76	0,02
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,52	0,57	0,05

Розраховане автором на основі [24]

Розрахунки наведені в таблиці 2.3 свідчать про те, що в компанії ПрАТ «Київстар» показники рентабельності мають позитивну тенденцію. Всі показники рентабельності в аналізованому періоді зростають від 0,01 за рівнем рентабельності реалізованої продукції за прибутком від реалізації до 0,22 за рентабельністю активів розраховану за чистим прибутком.

Здійснимо аналіз основних показників фінансового стану ПрАТ «Київстар» які наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники оцінки фінансового стану ПАТ «Київстар»

Показник	2021	2022	Відхилення (+/-)
Коефіцієнт автономії	0,47	0,64	0,17
Коефіцієнт фінансової залежності	2,14	1,57	0,57
Коефіцієнт фінансового ризику	1,15	0,56	0,59
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,03	0,39	0,42
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,53	0,36	0,17
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,87	1,77	0,9
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,47	0,64	0,17

Розраховане автором на основі [24]

За даними наведеними в таблиці 2.4 ми бачимо, що в більшості випадків розраховані коефіцієнти мають значення в межах нормативних показників. Так за аналізований період коефіцієнт автономії зріс на 0,17 пунктів і його значення в 2022 році становило 0,64, що на 0,14 більше за мінімального нормативного значення. Коефіцієнт маневреності власного капіталу збільшився на 0,42 пункти, та на кінець 2022 року становив 0,39. Також за аналізований період покращилося значення коефіцієнта фінансової стабільності з 0,87 в 2021 році,

до 1,77 в 2022 році. Збільшення відбулося на 0,9 пункти.

Але не всі показники ПрАТ «Київстар» мають позитивну тенденцію та відповідають нормативним значенням. Так коефіцієнт фінансової залежності за аналізований період погіршився, та знизився на 0,57 пункти з 2,14 до 1,57. Також погіршився показник коефіцієнта фінансового ризику на 0,59 пункти.

2.2. Стратегічний аналіз діяльності компанії

Для того, щоб компанія ефективно здійснювала свою господарську діяльність необхідно, щоб вона мала стратегічний план. Для того, щоб якісно скласти даний план необхідно провести стратегічний аналіз, щоб з'ясувати місце компанії на ринку. Даний аналіз в більшості випадків здійснюється матричними методами.

Проведемо стратегічний аналіз компанії використовуючи наступні методи:

- матриця І. Ансоффа «Товар-ринок»;
- матриця Shell/DPM;
- матриця «Дженерал Електрик – МакКінзі»;
- матриця ADL.

Результати аналізу за матрицею І. Ансоффа «Товар-Ринок» представлені у вигляді таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Стратегічний аналіз діяльності компанії на основі матриці І.Ансоффа «Товар-ринок»

	Існуючий продукт	Новий продукт
Доступні ринки	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія створення нової послуги
Нові ринки	Стратегії пошуку нових ринків збуту	Диверсифікаційні стратегії

Джерело [24; 3]

За результатами аналізу діяльності ПрАТ «Київстар» та матриці І. Ансоффа «Товар-Ринок» слід зазначити, що компанії слід більш активно в своїй діяльності використовувати стратегії пов'язані з диверсифікацією продукту.

На основі матриці Shell/DPM можемо з'ясувати можливу позицію компанії в галузі таблиця 2.6.

Таблиця 2.6

Стратегічний аналіз діяльності на основі матриці Shell/DPM

Перспективи бізнес-індустрії	Сильні сторони	Подвійне виробництво або припинення бізнесу	Стратегія підвищення конкурентних переваг	Лідер бізнесу
	Середній сторони	Продовжити бізнес з обережністю або припинити виробництва	Продовжувати бізнес з обачністю	Стратегія зростання
	Слабкі сторони	Стратегія згортання бізнесу	Часткова стратегія згортання	Стратегія готівкового генератора
		Слабкі сторони	Середній сторони	Сильні сторони
Конкурентоспроможність бізнесу				

Джерело [24; 3]

Виходячи з аналізу діяльності компанії ми бачимо, що вона є лідером галузі, а матриця Shell/DPM підтверджує те, що ПрАТ «Київстар» має в галузі сильну позицію.

Матриця «Дженерал Електрик - МакКінзі» дає змогу з'ясувати стратегічний курс компанії, таблиця 2.7.

Таблиця 2.7

Стратегічний аналіз діяльності компанії на основі матриці

«Дженерал Електрик – МакКінзі»

Привабливість ринку	Висока	Інвестувати (рости)	Інвестувати (рости)	Обмежені інвестиції
	Середній	Інвестувати (рости)	Обмежені інвестиції	Відмовитися від цього бізнесу

	Низький	Обмежені інвестиції	Відмовитися від цього бізнесу	Відмовитися від цього бізнесу)
		Висока	Середній	Низький
		Стратегічне становище		

Джерело [24; 3]

Виходячи з аналізу діяльності компанії ми бачимо, що дана матриця підтверджує факт того, що ПрАТ «Київстар» є інвестиційно привабливою. Але аналізуючи господарську діяльність компанії, яка наведена в пункті 2.1, ми бачимо, що компанія в звітному періоді має достатній обсяг власних фінансових ресурсів для самофінансування.

Використовуючи матрицю ADL можливо сформувати вектор стратегічного розвитку компанії, таблиця 2.8.

Таблиця 2.8

Вектори розвитку стратегії в телекомунікаційній галузі за допомогою матриці ADL

Конкурентна позиція компанії в галузі	Рівень зрілості галузі, ринку, сегменту			
	Стадія зародження	Стадії зростання	Стадія зрілості	Стадія старіння
Домінуюча	Стратегія агресивного захоплення частки ринку	Стратегія збереження позицій та підтримання частки ринку в галузі	Стратегія збереження позицій та підтримання частки ринку в галузі	Стратегія збереження позицій та підтримання частки ринку в галузі
Сильна	Стратегія агресивного захоплення частки ринку	Стратегія збереження позицій та підтримання частки ринку в галузі	Стратегія збереження позицій та підтримання частки ринку в галузі	Стратегія збереження позицій та підтримання частки ринку в галузі
Сприятлива	Стратегія очікування	Стратегія очікування	Стратегія захоплення ринкових ніш і сильної диференціації	Стратегія скорочення витрат і підготовки до виходу з ринку
Нестабільна	Стратегія виживання та збереження частки ринку	Стратегія захоплення ринкових ніш і сильної диференціації	Стратегія Захоплення ринкових ніш і сильної диференціації	Стратегія скорочення витрат і підготовки до виходу з ринку
Слабка	Стратегія: інвестувати і	Стратегія: інвестувати і	Стратегія: інвестувати і	Вихід з ринку, закриття бізнесу

	розвивати конкурентні переваги, або вихід з ринку	розвивати конкурентні переваги, або вихід з ринку	розвивати конкурентні переваги, або вихід з ринку	з мінімальними витратами
--	---	---	---	--------------------------

Джерело [24; 3; 31]

Виходячи з аналізу діяльності компанії ми бачимо, що вона є лідером в галузі та має домінуючі позиції на своєму ринку, у зв'язку з цим оптимальною стратегією для неї є підтримка частини ринку та збереження позицій на ньому.

Сьогодні компанія ПрАТ «Київстар» є лідером галузі. Вона зростає та не потребує зовнішнього фінансування. Виходячи з проведеного стратегічного аналізу компанії необхідно, для того щоб залишатися лідером в галузі, розширювати асортимент та постійно здійснювати моніторинг ринку споживачів своєї послуги та ринок інновацій.

2.3. Аналіз конкурентної позиції на ринку

Основним конкурентом ПрАТ «Київстар» на ринку є ПрАТ «ВФ Україна». ПрАТ «ВФ Україна» є другим за розміром мобільним оператором нашої країни.

В таблиці 2.9 наведений ринок мобільного зв'язку нашої країни та представлений розподіл між операторами.

Таблиця 2.9

Розподілення ринку мобільного зв'язку України

Оператор	Частка ринку, %	Кількість абонентів, млн.
Київстар	43	23,35
Vodafone	36	19,55
Lifecell	18	9,7
Інші оператори	3	1,6
Всього	100	54,2

Джерело [20]

Для визначення хто є лідером на ринку розраховують відносний показник частки ринку, це співвідношення ринкової частини об'єкта дослідження з показником головного конкурента.

$$\text{ВЧР} = 43\% / 36\% = 1,19$$

Якщо, показник більше 1 то об'єкт дослідження є лідером ринку. В нашому випадку ПрАТ «Київстар» є лідером ринку.

Оцінка рівня концентрації на ринку є коефіцієнт (CR) ринкової концентрації, а також індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ). Данні коефіцієнти визначаються виходячи з частини ринку яку займає оператор ринку послуг.

В минулі періоди значення CR та ННІ суттєво не змінилися. В 2016 р. CR складав 99,77%, в 2018 - 99,75%, а ННІ у 2016 р. дорівнював 3813, а у 2018 р. – 3821 [20].

Значення коефіцієнта CR більше 45%, а значення ННІ перевищує 1000, це вказує на те, що за критерієм CR ринок є сприятливий до регулювання та є необхідність виявлення адміністративних, структурних та стратегічних бар'єрів входження в ринок.

Розрахуємо значення показника ННІ, виходячи з даних наведених в таблиці 2.9.

$$\text{ННІ} = 43^2 + 36^2 + 18^2 + 3^2 = 1849 + 1296 + 324 + 9 = 3478$$

Значення показника ННІ більше 2000, це вказує на те, що ринок є висококонцентрованим.

Проведемо SWOT - аналіз ПрАТ «Київстар», таблиця 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT – аналіз компанії «ПрАТ Київстар»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> - широке покриття території мережею; - використання власного обладнання; - обладнання підтримує новітні стандарти зв'язку; - корпоративна соціальна 	<ul style="list-style-type: none"> - пропозиція іншими мобільними операторами; - плинність кадрів.

відповідальність;	
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
<ul style="list-style-type: none"> - впровадження покриття 5G; - тенденція збільшення кількості гаджетів у населення; - розвиток нових послуг; - підтримка державою розвитку сфери; - вихід оператора у фінансовий сегмент; 	<ul style="list-style-type: none"> - інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні; - нестабільні політичні та економічні умови в країні; - зниження показників привабливості бізнесу в Україні для інвесторів; - війна

Джерело: складено автором за [16; 5; 23]

Здійснений SWOT-аналіз конкурентного середовища, дає змогу встановити взаємозв'язки між внутрішньогосподарським потенціалом та з зовнішнім конкурентним середовищем [16].

Виходячи з проведеного аналізу компанії «ПрАТ Київстар» необхідно постійно закріплювати та посилювати свої сильні сторони, та використовувати, як і зазначалося в розділі 2.2, стратегію диверсифікації своєї господарської діяльності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

3.1. Напрями покращення стратегічного управління

Сьогодні менеджери підприємств використовують, в більшості випадків, процес зменшення витрат для досягнення збільшення обсягу прибутку та тим самим намагаються підвищити конкурентоспроможність бізнесу. Але дані показники не враховують ризик ведення бізнесу та не використовуються для оцінки ефективності стратегічного управління. В західних країнах ефективність роботи менеджерів оцінюється виходячи з показників інвестицій та зростання капіталу підприємства. У зв'язку з цим вітчизняному бізнесу необхідно використовувати сучасні системи управління для того, що підвищити ефективність та результативність ведення своєї діяльності.

Для досягнення цілей господарювання бізнес може використовувати загально прийняті методи стратегічного управління. В сучасній науці їх об'єднують у наступні групи :

- методи та показники які орієнтовані на фінансової аналіз діяльності (рентабельність інвестицій; додана вартість акціонерного капіталу; грошовий потік; ринкова та економічна додана вартість та інші.);

- методи пов'язані з аналізом внутрішнього середовища підприємства (SNW-аналіз; внутрішній бенчмаркінг та інші.);

- методи пов'язані з аналізом зовнішнього середовища підприємства (PEST-аналіз; аналіз конкуренції та інші.);

- системна методів стратегічного управління (SWOT-аналіз; модель стратегічних карт; модель TQM та інші) [29, с.278].

Всі методи які входять в ці групи взаємопов'язані між собою, та використовуються комплексно.

Досвід міжнародних компаній показує та те, що їх менеджери на використовують короткострокові цілі в стратегічному управлінні компаніями. Також вони орієнтуються на зміни які відбуваються в зовнішньому середовищі, а не акцентують увагу на внутрішньому потенціалі [22, с. 69].

Якісно розроблена стратегія управління потребує своєчасності її впровадження та реалізації.

Методологія впровадження стратегічного управління на підприємстві наведена на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Методологія впровадження стратегічного управління на підприємстві [34, с.212].

Основним етапом стратегічного управління на підприємстві є розробка моделі цього процесу.

Яшкіна Н. В. запропонувала наступну удосконалену структурно-логічна модель цього процесу, яка наведена на рисунку 3.2.

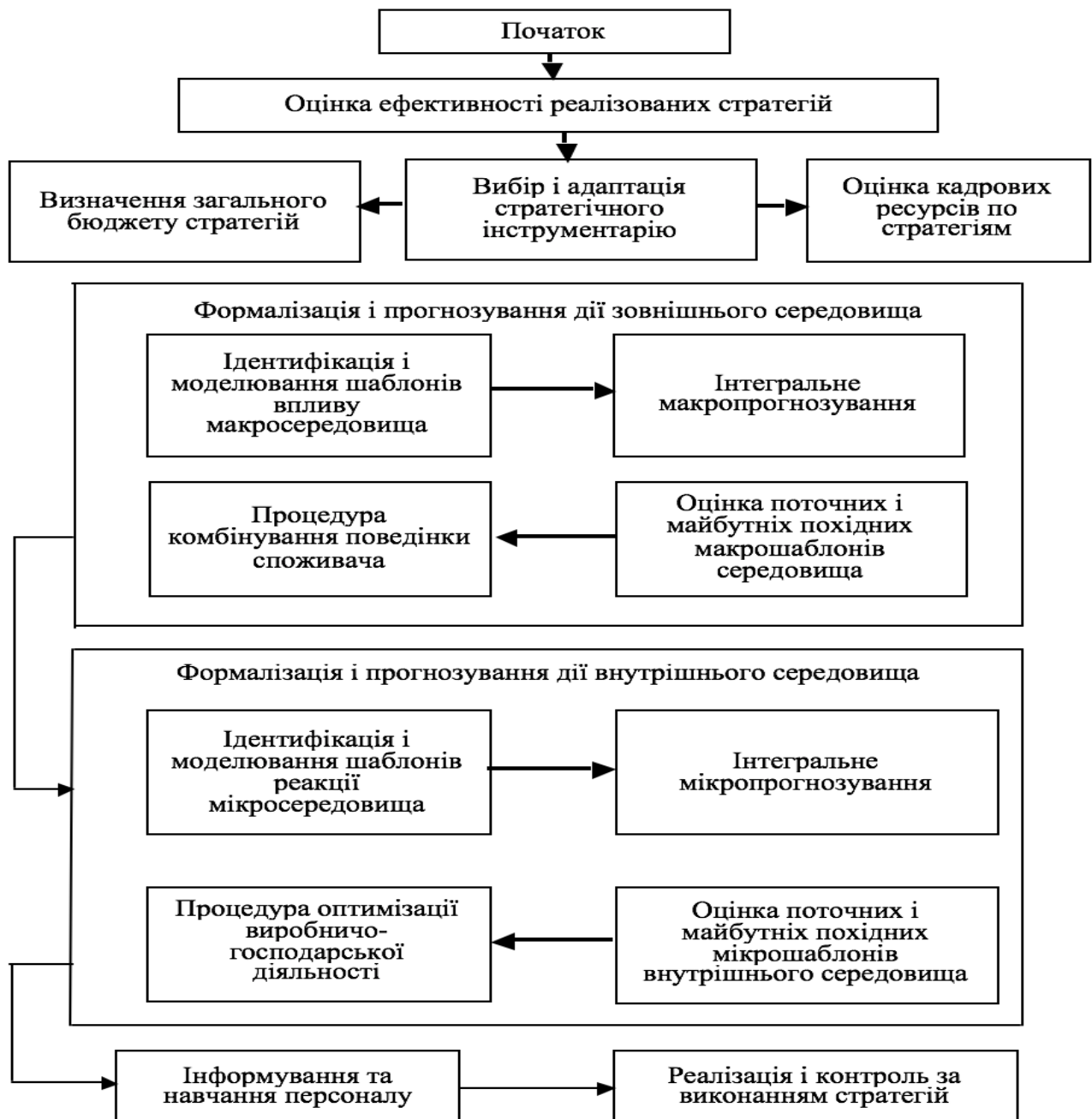


Рис. 3.2. Структурно-логічна модель удосконалення процесу стратегічного управління [34, с.214].

Дана модель складається з наступних етапів:

- 1) оцінка ефективності;
- 2) прогнозування;
- 3) оцінка існуючої форми стратегічного управління.

Сьогодні розробка виваженої стратегії управління неможливе без застосування інноваційних управлінських інструментів. Дана система повинна

бути інтегрована в стратегію розвитку підприємства, що дозволить створити універсальну систему яка допоможе формувати стратегічні цілі та реалізовувати їх. Даними інноваційними інструментами можуть бути: нефінансові та фінансові індикатори, які на практиці допоможуть збалансувати взаємодію підрозділів підприємства.

3.2. Застосування бенчмаркетингу в стратегічному управлінні підприємством

В даний час ефективність бенчмаркетингу є визаною у світовій практиці. В країнах Європи бенчмаркетинг є інструментом удосконалення та засобом підвищення конкурентоспроможності.

Бенчмаркетинг є ефективним інструментом сучасного менеджменту з низькими витратами.

Види бенчмаркетингу наведені на рисунку 3.3

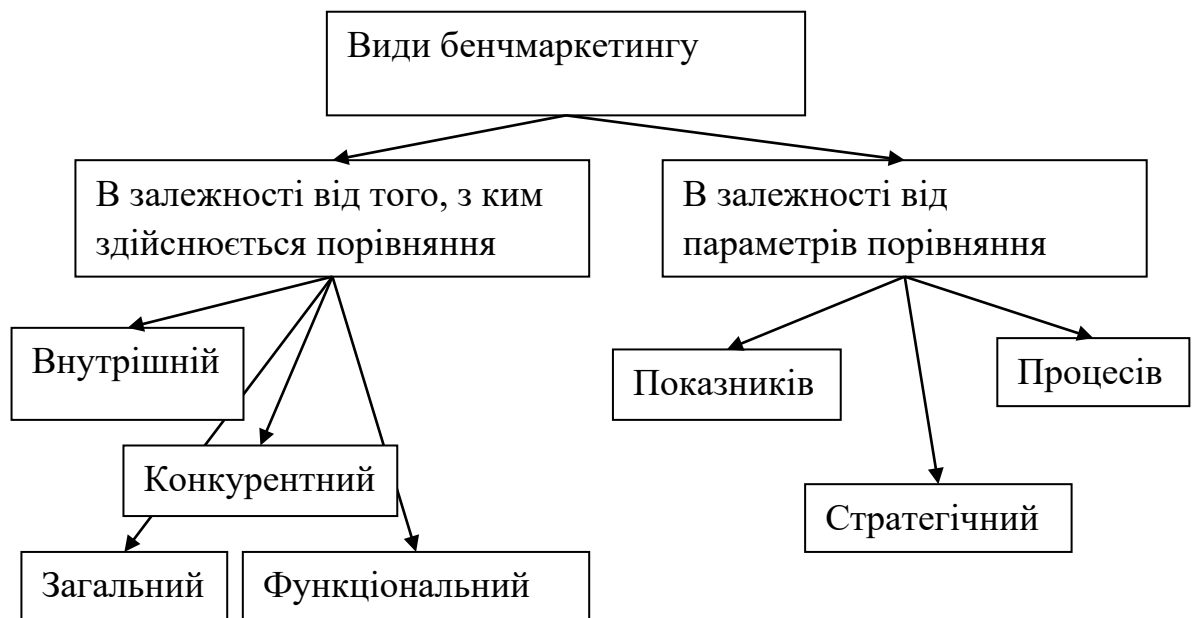


Рис. 3.3. Види бенчмаркетингу

Але підприємства нашої держави не використовують його з наступних причин:

- необхідність навчання бенчмаркетингу;
- відсутність досвіду його використання;
- консерватизм управління.

Виходячи з проблематики необхідно її подолати комплексно, перебудовуючи ставлення бізнесу до стратегічного маркетингу.

Аналіз бенчмаркетингу для бізнесу слід проводити з урахуванням особливостей галузі де здійснюється бізнес.

Досягти успіху в еталонному порівнянні залежить від того, що буде порівнюватися. Основною проблемою сучасного керівництва є те, що вони бажають вдосконалити все одночасно. Ефективність такого підходу дорівнює нулю.

В дослідженнях Е. Монкхауса, які були проведені в 1995 році спостерігається тенденція еталонного зіставлення фінансових показників, а саме: не фінансові показники – 25%, фінансові показники – 45%, не сприймають бенчмаркетинг – 30% респондентів [38].

Наукові дослідження які були проведені в Шеффілдському університеті (Великобританія) засвідчили той факт, що в бізнесі застосовують як процесний так і стратегічний бенчмаркетинг. В таблиці 3.1. наведені показники еталонного зіставлення. [40, с. 218].

Таблиця 3.1

Показники еталонного зіставлення

Показники/об'єкт еталонного зіставлення	Доля компаній, які використовують цей показник, %	Доля компаній, які вважають цей показник ефективним, %
Фінансові показники	42	74
Задоволення споживачів	40	95
Якість продукції/послуг	39	92
Маркетингова інформація	31	81
Освіта працівників	31	87
Інноваційний продукт/послуга	26	85
Комунікації	24	96
Задоволеність	22	86

робітників		
Ставлення до якості	21	90
Інновації процесів	21	86
Командний дух	19	89
Рівень стресів	10	90
Інше	2	-
Не один з вказаних	37	-

Дані таблиці 3.1 вказують на те, що бізнес використовує показників які відображають загальний стан справ, задоволення та якість.

Використання бізнесом простих показників при здійсненні еталонного аналізу можливо пояснити впливом конкурентного середовища в якому вони працюють. Тому об'єктом еталонного аналізу використовуються показники пов'язані з основними детермінантами конкурентної боротьби.

В таблиці 3.2. наведені дослідження Шеффілдського університету які показують показники за якими конкурує бізнес [40 , с. 218].

Таблиця 3.2

Показники за якими конкурують малі та середні форми господарювання

Індикатор конкурентного порівняння	Вага у конкурентній боротьбі, %
Ціна	62
Якість	55
Турбота про клієнта та сервіс	2
Зворотній зв'язок з споживачами	49
Доставка	29
Асортимент продукції	27
Нові види продукції та послуг	30

Показники дослідження підтверджують ролі стандартних показників які обирає бізнес для бенчмаркетингу.

Джерела інформації для проведення бенчмаркетингового аналізу наведені в таблиця 3.3.

Таблиця 3.3

Джерела інформації для бенчмаркетингу

Публікації	Обмін інформацією	Зовнішні джерела
Річні звіти, брошури про продукцію та послуги	Професіональні конференції	Потенційні клієнти

суб'єктів господарювання, прес-релізи		
Публікації в пресі	Прямі контакти з суб'єктами-партнерами та конкурентами	Урядові чиновники
Аналітичні звіти за сегментами ринку	Неформальні контакти співробітників конкуруючих суб'єктів	Галузеві консультанти
Публікації професійних асоціацій		
Публікації з урядових джерел		

Для проведення бечмаркетингового дослідження потрібно виділити найбільш інформативні показники (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Направлення та показники конкурентного бенчмаркетингу

Направлення аналізу		Показники
Виробництво	Матеріально-речовинні	Оцінка та зіставлення потреби у матеріалах та запасах, оборотність товарно-матеріальних запасів
	Заробітна плата	Показники продуктивності праці
	Основні засоби	Коефіцієнти зростання, вибуття, оновлення, сукупного відтворення, зношення, придатності, фондоддачі, фондомісткість
Реклама та маркетинг	Реалізація	Оцінка виручки від реалізації, коефіцієнт напруженості планового завдання, рентабельність продаж, баланс продукції, абсолютна товарність
	Маркетинг	Витрати, пов'язані зі здійсненням дослідницько-аналітичної діяльності, з вибором цільового сегмента й позиціонуванням, з розробкою комплексу рішень по продукту, з формуванням цінової політики фірми, з розподілом товарів, із просуванням товарів
Фінансовий стан	Середній термін оплати дебіторської заборгованості покупцями продукції підприємства, середній термін оплати кредиторської заборгованості постачальникам, коефіцієнти оцінки фінансової стійкості та платоспроможності	

Застосування бенчмаркетингу як інструменту стратегічного управління може бути запорукою позитивних зрушень. Бенчмаркетинг є новим інструментом проведення маркетингових досліджень в нашій країні, який дозволить виявлення конкурентні переваги, та на їх основі формувати ефективну стратегію управління бізнесом.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки.

1. Аналіз вказаних підходів та тлумачень дефініції «стратегія» вказує на те, що існують різні підходи та точки зору українських та іноземних вчених, у зв'язку з цим існує різне тлумачення даного поняття. Це зайвий раз підтверджує багатоплановість та його складність. Під економічною стратегією необхідно розуміти послідовні дії підприємства які спрямовані на перспективу. Виходячи з цього стратегію підприємства необхідно розглядати в симбіозі з його тактикою. Тому що тактика спрямована на оперативні дії підприємства для досягнення стратегічних цілей.

2. Підприємству для формування системи стратегічного управління необхідно ефективно управляти процесом взаємодії з середовищем в якому воно працює. По своїй суті стратегічне управління це процес реалізації концепції підприємницької діяльності на основі системного, цільового та інтеграційного підходу, який дозволяє сформувати ефективну стратегію, яка буде орієнтуватися на максимальні можливості підприємства.

3. Для того, щоб стратегічне управління бізнесом було ефективним, необхідно на мікрорівні максимально звертати увагу на принципи стратегічного управління та дотримуватися їх. Також на макрорівні державному менеджменту необхідно максимально усунути причини які пов'язані з нестабільністю економічних процесів які відбуваються в країні.

4. За аналізований період чистий дохід компанії збільшився на 8,36%, або 2391,8 тис. грн. У зв'язку з цим і чиста рентабельність виручки від реалізації продукції зросла в 1,36 разів. Даний показник характеризується тим, що показує частину виручки, що залишається в розпорядженні компанії після її зменшення на всі витрати. Загально прийнятого значення нормативу для даного показника не існує. Більшість науковців-практиків схиляються до того, що він повинен бути більше 1. У нашому випадку його значення в 2022 році становить 2,73.

5. Сьогодні компанія ПрАТ «Київстар» є лідером галузі. Вона зростає та не потребує зовнішнього фінансування. Виходячи з проведеного стратегічного аналізу компанії необхідно, для того щоб залишатися лідером в галузі, розширювати асортимент та постійно здійснювати моніторинг ринку споживачів своєї послуги та ринок інновацій.

6. Сьогодні розробка виваженої стратегії управління неможливе без застосування інноваційних управлінських інструментів. Дана система повинна бути інтегрована в стратегію розвитку підприємства, що дозволить створити універсальну систему яка допоможе формувати стратегічні цілі та реалізовувати їх. Даними інноваційними інструментами можуть бути: нефінансові та фінансові індикатори, які на практиці допоможуть збалансувати взаємодію підрозділів підприємства.

7. Застосування бенчмаркетингу як інструменту стратегічного управління може бути запорукою позитивних зрушень. Бенчмаркетинг є новим інструментом проведення маркетингових досліджень в нашій країні, який дозволить виявлення конкурентні переваги, та на їх основі формувати ефективну стратегію управління бізнесом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І. В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 7-9. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_1_3.
2. Бланк И.А. Торговый менеджмент. К. : Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. 408 с.
3. Ващенко О.П. Стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Київстар». *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»* 2019, № 4(30)б С. 75-79.
4. Вербицький І.С. Концептуальні засади стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіону. Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал. К., 2007. № 8. С.157–165.
5. Галан Л. В. Забезпечення реалізації конкурентних стратегій оператора телекомунікацій. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. Праць. 2022. № 1-2(290-291). С. 88-94.
6. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів *Науковий журнал "ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ДНІПРОВСЬКОЇ ПОЛІТЕХНІКИ"*. №2 (82)2023. С. 152-160, с.154-155
7. Збарський В. К. Сутність поняття "стратегія розвитку" малого підприємства. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер. : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. Вип. 181(6). С. 36-45. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181\(6\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181(6)_7).
8. Іванова М.І, Яшкіна Н.В. Використання комплексу матричних методів стратегічного аналізу діяльності виробничих підприємств. *Економіка і держава*. 2014. № 6. С. 86-90.
9. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51

10. Керівництво по кар'єрі. Стратегічний менеджмент: визначення, мета, приклад. Стратегічне управління. 2021. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management>.

11. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / Галина Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.

12. Ковальов В.В., Байша К.М., Фадеева К.С. [Теоретична сутність оцінки інвестиційних проєктів](#). *Таврійський науковий вісник. Економічні науки*. Випуск 96. 2016. С. 3-8

13. Ковальов В.В. Шляхи удосконалення процесу управління збуту продукції на підприємствах аграрної сфери. Зб. мат. міжн наук. - практ. конф. [«Сучасні тренди та перспективи логістики, маркетингу, збутової діяльності плодовоовочівництва в епоху цифрових технологій» присвячена 35-річчю Економічного факультету](#) (20-21 вересня 2019 р.). - рсон: ХДАУ, 2019. С. 219-220.

14. Ковальов В.В., Ковальова К.І. Економічні результати діяльності суб'єктів господарювання. Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, Херсон, 16-18 жовтня 2019 р. / Упоряд. Т. Казакова. – Херсон, вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2019. С.148-149

15. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16(1). С. 145-149.

16. Лазоренко Л.В. SWOT-аналіз діяльності підприємств мобільного зв'язку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. №23. С. 54-57.

17. Ліпич Л. Г. Підходи до визначення поняття стратегія / Л. Г. Ліпич, Н. О. Грицюк // *Інвестиції: практика та досвід*. - 2013. - № 8. - С. 131-134. - Режим

доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_8_38.

18. Ломоносов Д.А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. Економічні інновації: Зб. наук. пр. Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2011. Вип. 45. С. 156-160

19. Лупенко Ю. О., Саблук П. Т., Месель-Веселяк В. Я., Малік М. Й. та ін. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року. К. : ІАЕ, 2001. 221 с.

20. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації офіційний веб-портал [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=86&id=3948&language=uk>

21. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.

22. Новоставська О. І. Чинники впливу на сучасний вітчизняний видавничий бізнес. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2017. Вип. 27(2). С. 68–71.

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

24. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар», інформація для акціонерів та стейкхолдерів URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers>

25. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції : пер. з англ. К. : Основи, 1997. 390 с.

26. Річард Деніелс. *Стратегічний менеджмент. Переваги стратегічного управління*. 2021. URL: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/benefits-of-strategic-management/>

27. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. С. 34–37.

28. Сапельнікова Н. Л., Вознюк Я. С. Сутність стратегічного управління. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 52-59. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_9.

29. Серединська В.М., Загородна О.М. Напрямки удосконалення стратегічного управління на підприємстві. *Економіка та суспільство*, [Електронний ресурс]. — Мукачівський державний університет. 2016. № 3. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/49.pdf.

30. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312с. – Режим доступу: http://ipk-dszu.kiev.ua/files/biblioteka/Strateg_menedgment-Skibitskiy.pdf

31. Фроленко Р. Використання матричних методів у стратегічному аналізі диверсифікованих компаній. *Галицький економічний вісник*. 2012. №6 (39). С. 124-132.

32. Шаповалова І. О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. *Економічний аналіз: зб. наук. праць Тернопільський національний економічний університет.*, 2014. Том 18. № 3. С. 91-95.

33. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

34. Яшкіна Н. В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. № 129. С. 208-215.

35. Pearce J.A. Strategic Management: Planning for domestic and Global Competition / J.A. Pearce, R.B. Robinson. – 13th edition, Chicago, IL.: R. D. Irwin, Inc., 2012. – 1014 p., с. 34–36

36. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management Boader View for an Emerging Discipline / D.E. Schendel, K. J. Hattch. – Academy of Management Processing, August, 1972. – 538 p.

37. Higgins J.M. Organisational Policy and Strategic Management / J. M. Higgins. – 2nd edition. – Chicago: The Dryden Press, 1983. – 824 p.

38. Monkhouse E. The role of competitive benchmarking in small-to medium-sized enterprises // *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 2, No. 4. - 1995. - P. 44-45.

39. Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001. 486 p.

40. Cassel C., Nadin S., Gray M.O. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs // *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 8, No. 3. - 2001. - P. 212-222.