

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту

на тему: «СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ»
(на прикладі ТОВ «Аделіна Аутсорсинг»)

Допущено до захисту

« ___ » _____ року

Студента групи М 01-21 факультету
туризму, бізнесу і психології
освітньо-професійної програми
Управління та адміністрування
бізнес процесами за спеціальністю
073 Менеджмент **Вєрова Микити**
Олеговича

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Решетник Н.І.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС

ЗМІСТ

ВСТУП	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЙ	
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	Ошибка! Закладка не определена.
1.1. Сутність та види стратегічного управління організацією	Ошибка! Закладка не определена.
1.2. Механізм вибору стратегій та стратегічних цілей організації ...	Ошибка! Закладка не определена.
1.3. Методика оцінки ефективності стратегічного управління організацією	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В	
ПАТ«ADELINA CALL CENTER».....	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ПАТ«Adelina Call Center»	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Аналіз стратегічних моделей управління в ПАТ «Adelina Call Center» внутрішнього середовища організації ...	Ошибка! Закладка не определена.
2.3. Оцінка ефективності системи стратегічного управління ПАТ «Adelina Call Center»	57
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ	
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	68
3.1 Виявлення внутрішніх резервів для вдосконалення стратегічного управління в ПАТ «Adelina Call Center»	68
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	73
ВИСНОВКИ.....	82
РЕЗЮМЕ	86
RESUME.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	88

ВСТУП

У сучасних реаліях економіки України, підприємства різних галузей змушені виявляти гнучкість до нових умов існування. Підприємства змушені коригувати джерела доходів, оптимізувати витрати, переглядати свої плани соціально-економічного розвитку, вибирати необхідні інвестиційні пріоритети, застосовувати набір інших необхідних «оздоровчих» заходів.

Через різні обставини, до яких належать: інфляція, зниження інвестицій, мала конкурентоспроможність та невисокий попит на продукцію, а також політична нестабільність ведуть до проблем кризового стану багатьох підприємств. Першорядним рішенням у цій ситуації є створення ефективного стратегічного планування, удосконалення місії компанії, запровадження нововведень та інновацій, посилення контролю авторизації видатків, мотивація персоналу. Нестабільність сучасної економіки актуалізує проблему стратегічного управління. Непідготовленість керівників різних рівнів до питань прийняття рішень, недостатнє опрацювання питань, відсутність зважених та обдуманих рішень, ведуть до розривів господарських зв'язків, невиконання зобов'язань, неплатежів, зниження активності та безлічі інших негативних факторів. Більша частина проблем, що вимагають реагування в плані складання стратегії, часто не є предметом уваги керівників підприємств. Насамперед, до подібних питань належать питання маркетингу, зв'язків із постачальниками та споживачами. Сама система прийняття рішень більшості підприємств, що вимагає значного підвищення ролі стратегічного управління. Якість прийняття стратегічних рішень є серйозною перешкодою для підприємства на шляху до ефективного використання ресурсів.

Актуальність теми цього дослідження обумовлена тим, що стратегічне управління організаціями дає можливість поглянути на підприємство, як єдине ціле, сформулювати висновки щодо проведеного аналізу, а також визначити: чому деяким підприємствам вдається збалансовано розвиватися в ринковому середовищі і досягати успіху, а інші неминуче входять у фазу стагнації, або

приречені на банкрутство. Таким чином важливо встановити причинно-слідчі зв'язки даних подій розібратися в результаті, чого відбувається часта зміна ролей ключових учасників ринку.

Метою роботи є розгляд теоретичних основ сутності стратегій управління організацією та виявлення на практиці основних напрямків оптимізації вибору стратегій управління ПАТ «Adelina Call Center».

В ході роботи були вирішені наступні **завдання**:

1. Проаналізувати сутність та види стратегічного управління організацією
2. Дослідити механізм розробки стратегій та стратегічних цілей організації
3. Вивчити методику оцінки ефективності стратегічного управління організацією
4. Проаналізувати загальну характеристику організаційно-економічної діяльності ПАТ «Adelina Call Center»
5. Проаналізувати стратегічні моделі управління в ПАТ «Adelina Call Center» внутрішнього середовища організації
6. Оцінити ефективність системи стратегічного управління ПАТ «Adelina Call Center»
7. Запропонувати заходи щодо вдосконалення механізму вибору стратегій управління в організації
8. Надати економічне обґрунтування запропонованих заходів

Об'єктом дослідження є стратегії управління організацією.

Предмет дослідження Стратегії управління сучасною організацією, що функціонує в конкурентних ринкових умовах, на прикладі ПАТ «Adelina Call Center»

Емпіричною базою дослідження кваліфікаційної роботи є ПАТ «Adelina Call Center».

Методологічною базою дослідження є **методи** теоретичного узагальнення, методи аналізу та синтезу, дедукції, метод спостереження,

системного аналізу, статистичний та графічний методи, розрахунково-аналітичний та інші, які використовувались у процесі збору та аналізу інформації кваліфікаційної роботи.

Зокрема, метод спостереження використаний при дослідженні організації під час проходження виробничої практики, а саме вивчення стратегій управління в ПАТ «Adelina Call Center».

Висновки щодо фінансового стану здійснені на основі комплексу всіх розрахованих фінансових показників. Загальні висновки були отримані за допомогою методу узагальнення.

Метод аналізу і синтезу використовувався для вивчення стратегічного управління організацією. Метод порівняння був застосований при дослідженні як теоретичних основ сутності «стратегії», «стратегічного управління», так і при порівнянні фінансових показників емпіричної бази дослідження. Використання графічного методу було доцільне при побудові різноманітних схем з методології дослідження стратегічного планування в організації та схеми організаційної структури управління ПАТ «Adelina Call Center».

Розрахунково-аналітичний метод застосований при розгляді звітів про фінансові результати різних років та на їх основі зроблені розрахунки показників.

Практична значущість дослідження в кваліфікаційній роботі полягає у вивченні та діагностиці стратегічного потенціалу, практичному досвіді в її процесах, в аналізі того, як здобуті знання можна використовувати на практиці, у виявленні проблем та недоліків в управлінні, у формуванні свого бачення щодо подальшого розвитку та удосконаленні процесів управління стратегічним потенціалом.

Апробацію результатів дослідження було здійснено на Міжнародній науково-практичній відеоконференції «Ad orbem per linguas. До світу через мови» (м. Київ, 2022 р.), де у поданих тезах розкрито основні теоретичні та практичні положення досліджуваної теми кваліфікаційної роботи.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи слугували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області стратегічного управління підприємством, розробки та реалізації стратегій управління, методів оптимізації стратегічного управління. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань господарської діяльності та стратегічного управління; статистично-звітна документація бази дослідження – ПАТ «Adelina Call Center», організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз стратегій управління в організації.

Робота складається із вступу, першого розділу - теоретична частина, другого розділу - практично-аналітична частина, третього розділу - рекомендаційна частина, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність та види стратегічного управління організацією

Стратегічне управління є найважливішим фактором успішної діяльності підприємства. Важливо розробити та реалізувати довгострокову стратегію поведінки на ринку, яка дозволить компанії здійснювати гнучке регулювання, а також своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються в їхньому оточенні.

Стратегія (англ. strategy) – узагальнююча модель дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей управління на основі вибраних критеріїв (показників) та ефективного розподілу ресурсів.

В даний час існує безліч наукових трактувань і підходів до вивчення цього терміну.

На початку 60-х років ХХ століття термін "стратегія" був введений управлінську сферу діяльності основоположником сучасної історії бізнесу Альфредом Чандлером. Вчений визначив, що стратегія ніщо інше як планування та розвиток зростання організації: «стратегія може бути визначена як встановлення основних довгострокових цілей та завдань підприємства та вироблення програми дії та розподілу ресурсів, які необхідні досягнення цих цілей». В основі його підходу лежить твердження про те, що довгострокові цілі не підлягають зміні, поки зовнішні процеси цього не вимагатимуть [50, с. 117].

«Стратегія» вивчається в управлінських дисциплінах, оскільки передбачає вибір напрямку розвитку підприємства, використання можливостей і реакцію на мінливість навколишнього середовища. Все це вимагає раціонального прийняття рішень, що відбиваються на стійкому розвитку компанії в майбутньому. Право ухвалення відповідного рішення закріплено виключно за вищим керівництвом.

Американський економіст Ігор Ансофф розглядає «стратегію» у розрізі стратегічного управління. Він запропонував свою версію трактування стратегії: «стратегія – є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [2, с. 22].

Дані правила він підрозділяє на чотири групи:

1. Правила, що використовуються в оцінці результатів діяльності фірми у теперішньому часі та у перспективі. Якісну сторону критеріїв оцінки зазвичай називають орієнтиром, а кількісний зміст – завданням.

2. Правила, якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають які види продукції та технології вона буде розробляти, куди і кому збувати свої вироби, як домагатися переваги над конкурентами. Цей набір правил називається продуктово-ринковою стратегією чи стратегією бізнесу.

3. Правила, за якими встановлюються відносини та процедури всередині організації. Їх часто називають організаційною концепцією.

4. Правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність, звані основними оперативними прийомами.

Гарвардська школа бізнесу (Генрі Мінцберг, Брюс Альстренд та Джозеф Лемпел). Головним аспектом стратегії, на думку школи, є визначення сфер бізнесу, які компанія планує продовжити та/або розпочати здійснювати. У поняття «стратегія» вони заклали метод визначення конкурентних цілей організації [39, с. 116].

Майкл Портер заклав основою стратегії розуміння, що стратегія – це аналіз зовнішніх можливостей та загроз, внутрішніх сильних і слабких сторін організації. Вклад Майкла Портера у сучасну аналітику компаній - SWOT-аналіз, є найважливішим елементом у процесі розробка стратегії на сьогоднішній день. За допомогою даного аналізу компанія здатна вчасно передбачати можливості та загрози та прийняти необхідні заходи, раціонально задіяти наявні ресурси мінімальної кількості для досягнення максимально ефективного результату функціонування підприємства [42, с. 51].

Багато керівників під стратегією розуміють елементарне планування власних дій. Стратегія - складне багатогранне поняття, має свої особливості та відмінності від простих планів дій. Найбільш молоді фахівці у галузі формування стратегії, запропонували своє тлумачення стратегії організації: Стратегія – це модель поведінки організації на певному етапі її життєвого циклу чи її стратегічної господарюючої одиниці (СГО), у тому числі за окремими діловим процесам, спрямована на досягнення поставленої мети при заданому обсязі ресурсів та умовах зовнішнього середовища[5, с.154]

Виходячи з вищевикладених визначень експертів у галузі стратегічного розвитку, можна дійти висновку про те, що стратегія – це констатація намірів компанії у довгостроковій перспективі, що визначає засоби для досягнення цілей, пов'язаних з розподілом наявних ресурсів, гнучкістю і адаптацією до навколишніх процесів, що змінюються.

Стратегія - це детальний всебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії та досягнення довгострокових цілей та завдань організації, а також показує загальний напрямок розвитку організації, її методи конкуренції та позиції в навколишньому середовищі.

Якщо говорити про види стратегій у стратегічному менеджменті, то можна виділити п'ять типів. Види стратегій у стратегічному управлінні:

- конкурентна стратегія;
- корпоративна стратегія;
- стратегія бізнесу;
- функціональна стратегія;
- операційна стратегія.

Конкурентна стратегія є першим із видів стратегій стратегічного управління. Конкурентна стратегія відноситься до плану, який поєднує в собі вплив зовнішньої ситуації поряд з інтегративними уявленнями про внутрішню ситуацію організації.

Конкурентна стратегія спрямована на отримання конкурентної переваги на ринку проти конкурентів. І конкурентна перевага походить від стратегій,

які призводять до деякої унікальності на ринку. Виграшні конкурентні стратегії засновані на стійкій конкурентній перевазі. Приклади конкурентної стратегії включають стратегію диференціації, недорогу стратегію та стратегію фокусу або ринкової ніші.

Конкурентна стратегія складається з бізнес-підходів та ініціатив, компанії для залучення клієнтів і надання їм вищої вартості за рахунок виконання їхніх очікувань, а також зміцнення своїх позицій на ринку. Це визначення Томпсона та Стріклєнда підкреслює «тактику і винахідливість» директорів у викладі стратегії [47]. Це означає, що конкурентна стратегія пов'язана з діями, які роблять менеджери для покращення становища компанії на ринку, задовольняючи клієнтів. Передбачення ринкової ситуації передбачає вжиття заходів, що суперечать конкурентам у галузі. Отже, поняття конкурентної стратегії має конкурентний ракурс. Конкурентна стратегія включає ті тактики, які показують різні способи побудови стійкої конкурентної переваги. План дій керівництва знаходиться в центрі конкурентної стратегії. Мета конкурентної стратегії полягає в тому, щоб завоювати серце клієнта, задовольняючи його потреби, і, нарешті, щоб конкурувати з конкурентами та досягти конкурентних переваг [6, с. 545].

Корпоративна стратегія сформульована на найвищому рівні керівництвом диверсифікованої компанії. Така стратегія описує загальну корпоративну стратегію компанії, що визначає довгострокові цілі і в цілому торкається всіх бізнес-процесів.

Бізнес-стратегія формулюється лише на рівні бізнес-одиниці. Дана стратегія підкреслює посилення конкурентних позицій компанії щодо продукції чи послуг. Бізнес-стратегії складаються з конкурентних та кооперативних стратегій.

Бізнес-стратегія охоплює всі види діяльності та тактики в протиріччі з конкурентами, а управління поведінкою вирішує чисельні стратегічні питання. Бізнес-стратегія складається з планів дій, які стратегічні менеджери адаптують для використання ресурсів компанії та відмінних компетенцій, щоб

отримати конкурентну перевагу над своїми конкурентами на ринку. Бізнес-стратегія зазвичай формулюється відповідно до корпоративної стратегії. Основна увага в бізнес-стратегії приділяється розробці продуктів, інноваціям, інтеграції, розвитку ринку, диверсифікації тощо.

У веденні бізнесу компанії стикаються з безліччю стратегічних питань. Менеджмент має ефективно вирішувати всі ці проблеми, щоб вижити на ринку. Бізнес-стратегія займається цими питаннями, крім питання «як конкурувати».

Функціональна стратегія - це стратегія, в якій особлива увага приділяється конкретній функціональній галузі організації. Приклади функціональної стратегії включають виробничу стратегію, маркетингову стратегію, кадрову стратегію та фінансову стратегію [9, с. 98].

Функціональна стратегія спрямована на розвиток відмінної компетенції задля забезпечення конкурентної переваги бізнес одиниці. Кожен підрозділ чи компанія має свій власний набір відділів, і кожен відділ має свою власну функціональну стратегію. Функціональні стратегії адаптовані для підтримки конкурентної стратегії. Наприклад, компанії, яка притримується низьковитратної конкурентної стратегії, необхідна виробнича стратегія, у якій наголос робиться на скорочення витрат, і навіть стратегія у сфері людських ресурсів, у якій наголос робиться на утримання якомога меншої кількості співробітників, які мають високу кваліфікацію до роботи у організації. Інші функціональні стратегії, такі як маркетингова стратегія, рекламна стратегія та фінансова стратегія також повинні бути сформульовані відповідним чином для підтримки конкурентної стратегії на рівні бізнесу.

Організаційні плани стають все більш докладними та конкретними, коли менеджери переходять від корпоративного бізнесу до стратегії функціонального рівня. Операційна стратегія формулюється як операційні одиниці організації. Компанія може розробити операційну стратегію. Операційна стратегія зазвичай розробляється на місцевому рівні для досягнення безпосередніх цілей.

Стратегічне управління ділиться на стратегічне планування, тобто періодичну, заплановану реакцію фірми на зміни всередині фірми та у навколишньому середовищі (управління на основі передбачення змін) та на управління на основі гнучких екстрених рішень, яке застосовується у тих ситуаціях, коли управлінські рішення необхідно приймати терміново і очікування на новий період планування неможливо.

Таким чином, кожен вид стратегічного управління доцільно застосовувати за певного значення рівня нестабільності, що існує навколо цієї компанії. Чим вище рівень нестабільності, тим складніше управління та більше зусиль необхідно витратити для переходу на такий вид керування.

1.2. Механізм вибору стратегій та стратегічних цілей організації

Ефективність діяльності підприємства у довгостроковому періоді безпосередньо залежить від ефективності вибраної стратегії. У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі відсутнє єдине тлумачення понять «стратегія» та "стратегія розвитку". Разом з тим, кожен дослідник підходив до визначення цих понять, виходячи з того, в якому стані знаходиться підприємство, яку мету собі ставить і наскільки повно може використовувати наявні у зовнішньому середовищі можливості. Стратегію ототожнюють із засобом досягнення цілей підприємства, розглядають її як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна поєднувати в єдине ціле.

Представником концептуального підходу, у якому стратегію розуміють, як набір правил прийняття рішень, вважають М. Портера. В основі якої закладено формування ланцюга цінностей. Аналізуючи внутрішні процеси та взаємозв'язок між різними елементами організації, з'являється можливість оцінити на якому етапі і як долучається цінність. При комплексному підході стратегія не тільки виконує роль як засіб досягнення цілей та здійснення місії, але є основним джерелом діяльності організації у зовнішньому середовищі, що означає – посилення та збільшення конкурентних переваг, просування

інтересів акціонерів, задоволення клієнтського попиту, взаємозв'язок із конкурентами [42 с.140].

Існує припущення, що підприємство по суті має п'ять альтернатив стратегічного розвитку: залишити все у незмінному стані, підкріпити внутрішнє зростання, вдатися до стратегії зовнішнього зростання, здійснити вилучення вкладених коштів вийти на міжнародний ринок. Проведений аналіз розглянутих підходів до поділу стратегій підприємства свідчить про відсутність у науковому колі спроби класифікації стратегій розвитку, хоча чітко визначеними є такі характерні ознаки, властиві стратегії розвитку підприємства:

- достатній рівень науково-технічного прогресу підприємства;
- спрямованість досягнення цілей розвитку підприємства;
- сприятливий мікро- та макроклімат організації;
- інтенсивний розвиток.

Сутність стратегії полягає в описі поведінки підприємства в певному проміжку часу, що дозволить забезпечити ефективність його діяльності. В умовах обмеженості ресурсів та динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища. А стратегія розвитку сприймається як підвид загальної стратегії підприємства, особливістю якої є не лише збереження існуючих позицій, а й збільшення обсягів його діяльності. Узагальнивши існуючі точки зору пропонуємо визначати стратегію як сукупність довгострокових цілей підприємства. Які визначають загальний напрям його розвитку і дозволяють швидко адаптуватися до умов зовнішнього, середовища. А успішна реалізація цих цілей призводить до отримання стійкої переваги над конкурентами. Під стратегією розвитку слід розуміти стратегію, яка спрямована не просто на збереження існуючої частки ринку та існуючого рівня доходів підприємства, не в скороченні обсягів його діяльності задля виживання. А навпаки, збільшення його цільової аудиторії, та вихід на нові ринки збуту та збільшення кінцевого результату своєї діяльності – прибутки.

Стратегія організації – це концепція, виражена або застосована лідером організації, яка спрямована на:

- довгострокові цілі та завдання організації;
- набір обмежень, які встановлюються лідером або переносяться з вищого рівня управління та реалізації у поточній безлічі планів та ближніх цілях, прийнятих задля досягнення основних цілей організації.

Підприємство може існувати і без розробленої стратегії, підприємство звертається до неї, коли умови діяльності фірми дуже нестабільні (прогноз, нові вимоги споживачів); коли фірма відчуває проблеми у розвитку.

Індивідуальні риси, що належать стратегії, виділяє І. Ансофф. Розроблена стратегія, що не закінчується вчиненням негайної дії, хоча на кінцевому етапі розробки визначено напрямки для здійснення кроків, що дозволяють закріпити позиції фірми, що забезпечують зростання [2, с. 55]. Вибрана стратегія розробки проектів використовується за допомогою підбирання. Стратегія несе в собі функцію певного фільтра, що дозволяє виключити всі невідповідності у зв'язці з нею, на різних напрямках та дільницях. Необхідність у використанні стратегії відпадає, як тільки бажаний розвиток подій відбувається відповідно до поставлених завдань. У період створення стратегії відсутня можливість передбачити всі можливі моменти, що мають місце при деталізації цілей та затвердженні заходів. Також має місце використання узагальнених знань та інформації щодо різних стратегічних переваг.

Маючи повноту та точність інформації можливі сумніви у правильності прийнятої стратегії, внаслідок цього незамінний зворотний зв'язок, що дозволяє вчасно впровадити нову стратегію [12, с. 80]. В основі довгострокового успіху та одержання прибутку лежить нарощування конкурентних переваг. Відмінність підприємства від інших, володіння високими конкурентними перевагами доступно завдяки грамотно обраній стратегії, оскільки стратегія містить у собі набір планів та дій націлених на досягнення високих результатів.

Спрогнозувавши розвиток зовнішнього середовища та збалансовано оцінивши свої можливості, за допомогою стратегії важливо виділити перспективні напрямки у діяльності підприємства. Для стратегії служить тактика, політика підприємства, а також процедури та правила. Тактика включає в себе розробку короткострокових заходів для реалізації стратегії. Тактика підкріплюється певним набором дій, що містять форми та способи діяльності підприємства, шляхи, засоби реалізації успішної стратегії.

Розробка політики дозволяє реалізувати стратегію та тактику. Далі для успішної реалізації стратегії встановлюються правила та процедури дій. Процедура включає ряд взаємопов'язаних заходів, що використовуються в певній ситуації. Широко практикується розробка конкретних правил для працівників підприємства, які забезпечують виконання конкурентних дій конкретним способом.

Розробка стратегії організації – це процес формування цілей розвитку та роботи компанії на певний тимчасовий період, а також вибір способів досягнення поставленої мети. Вибір стратегії залежить від наступних факторів:

- форма конкурентної боротьби;
- швидкість та тип інфляції;
- економічна політика держави;
- переваги державної економіки на міжнародному ринку.

Крім того, необхідно враховувати внутрішні чинники – виробничі сили та матеріальні ресурси підприємства. Процедура розроблення господарської стратегії підприємства: створення базисної стратегії; створення конкурентної стратегії; встановлення функціональних стратегій.

При створенні стратегії напрямок діяльності компанії в основному відповідає отриманим результатам стратегічного аналізу, виконаного за допомогою шаблонів або фреймворків, таких як матриця БКГ, «П'ять сил Портера», SWOT-аналіз та ін. Кожен з них допомагає компанії проаналізувати своє місце на ринку та сформулювати стратегію. Будь-яка фірма, незалежно від

сфери своєї діяльності та виробничих масштабів, має планувати власну роботу. При плануванні формуються завдання, визначаються пріоритети, засоби та способи їх досягнення.

Планування охоплює кілька напрямів. Спочатку визначається місія компанії, цілі її роботи. При цьому враховуються зовнішні фактори та наявні ресурси. Після цього виконується розробка довгострокових прогнозів, на яких ґрунтується добір економічних стратегій. Останні конкретизуються у планах фірми з різних напрямів роботи: реалізація, виготовлення, фінансове забезпечення тощо.

Стратегічне планування зосереджується на вищому управлінському рівні. Його мета – визначити тенденції розвитку різних напрямків роботи компанії, розрахувати та вибрати найкращі умови її діяльності. Ключовою ознакою подібного планування вважається його гнучкість, яка обумовлена рухомими плановими об'єктами (тимчасові періоди, на які розробляється перспективна політика).

Щоб визначити плановий об'єкт, використовують різні критерії: життєвий цикл товару, цикл корінної зміни попиту на вироблені продукти. Плановий об'єкт залежить від розміру фірми. Вибравши оптимальну стратегію розвитку фірми, можна значно збільшити ефективність роботи підприємства. Розробка стратегій у компанії може відбуватися кількома методами: одночасно чи поетапно різних рівнях. Для прикладу варто розглянути цей процес на кожному із трьох рівнів.

Рівень №1. Корпоративна стратегія. Характеризує діяльність усієї компанії, у тому числі її філій, та напрямки розвитку, створюючи уявлення про фірму як єдиний механізм. На цьому етапі можна дізнатися, в якій саме сфері та яким чином працює підприємство. До корпоративної стратегії можна зарахувати відкриття нових філій, освоєння нової сфери діяльності, об'єднання кількох структурних підрозділів. Владні повноваження на корпоративному рівні стратегічного управління організацією перебувають у керівної ланки, яка має право приймати істотні рішення щодо вибору політики розвитку. Також у

функціоналі цих керівних осіб знаходяться визначення цілей та завдань, вибір напрямків роботи, розподіл ресурсів та розробка стратегій. Стратегічне управління організацією на цьому рівні охоплює зокрема грошову сферу та організаційну систему. Цілі стратегічного управління підприємством на корпоративному рівні можуть варіювати і бути спрямовані, наприклад, на відкриття філій за кордоном чи в офшорних зонах.

Рівень №2. Стратегія підприємства. Найважливішим на цьому етапі є розуміння того, хто є головним конкурентом і якими способами можна досягти успіху в боротьбі з ним. З цієї причини цю стратегію управління організацією зазвичай називають конкурентною чи діловою. На персональному рівні стратегія підприємства представлена начальниками філій та співробітниками, які у цих філіях працюють. Завдання адміністраторів полягає в обробці даних щодо тенденцій розвитку підприємства, які надають їм з корпоративного рівня за напрямками колективної та особистісної діяльності. Найпоширенішими питаннями у сфері цієї стратегії є такі. Чи необхідно виробляти товари, подібні до тих, що виробляють конкуруючі фірми? Як і як сильно варто проводити модернізацію всієї організації та використовуваного нею обладнання? З яких джерел та в який спосіб будуть залучені інвестиції та інші кошти у бізнес? Чи варто генерувати накопичення з числа неперенаправленого фінансового потоку на перспективу? Наскільки важливо для підприємства займати лідируючі позиції в галузі технологій? Цілі стратегічного управління на даному рівні спрямовані на підвищення конкурентоспроможності фірми. У рамках досягнення цілей передбачаються розширення асортименту товарів та послуг, формування маркетингової та аналітичної служб та інше.

Рівень №3. Функціональна стратегія. В основі цієї стратегії лежить питання про взаємозв'язок та взаємовплив окремих процесів на діяльність всього підприємства загалом. Кожен, хто займається реалізацією стратегій на місцях, несе відповідальність за їх розвиток відповідно до поставлених цілей та завдань, розроблених на попередніх рівнях. Дані для формування стратегії, в процесі її реалізації та результативності надходять із фінансового відділу.

Загалом на оперативному рівні розробляються підстави та способи досягнення поставлених цілей. До них відносяться, наприклад, розпорядження автоматизувати операційний процес чи ввести систему роботи за умов мультизадачності.

Основні етапи стратегічного управління організацією такі.

Етап № 1. Визначення сфери діяльності організації. На цьому етапі відбуваються: виявлення попиту, що задовольняється; вивчення клієнтів; розробка шляхів задоволення попиту з боку певних клієнтів. Головна мета підприємства має бути представлена словесним формулюванням про сферу та напрямки діяльності компанії в контексті значимості для суспільства з урахуванням перспективи розвитку майбутнього, максимально точно відображати суть бізнесу. Найбільш точним терміном, визначає важливість цього процесу, буде «місія». Саме місія спрямовано на виявлення суті бізнесу з акцентом на особистість клієнта, а не на вироблену продукцію. Щоб визначити, якою є місія організації, потрібно розібратися в тому, які вигоди обіцяє клієнтам ефективніше просування фірми на ринку. Для найбільшої ефективності словесний опис місії має бути схожим на слоган: наповнений енергією, короткий, з виразними образами, що добре запам'ятовується. Основне призначення підприємства впливає також і на спілкування співробітників фірми між собою та за межами підприємства. Саме в процесі спілкування відбуваються найповніше занурення персоналу в глибокі поставлених завдань, усвідомлення адміністрацією віддалених у часі цілей, поширення інформації про діяльність організації серед партнерів та клієнтів.

Етап № 2. Визначення довгострокових та короткострокових цілей організації. Наступним кроком потрібно сформулювати цілі підприємства на найближче та віддалене майбутнє (1-2 роки в першому випадку та від 3 до 5 років у другому). Цілі підприємства зазвичай формулюються за такими напрямками.

Становище на ринку. Щодо ринку можна поставити мету зайняти провідну позицію в будь-якій конкретній сфері, наростити обсяг ринкових

продажів та інновації. У сфері підприємництва постійно виникають нові технології, концепція, методи розвитку. Саме з їх впровадженням у бізнес пов'язані інноваційні цілі. Прикладами можуть бути розширення асортименту за рахунок виробництва кардинально нової продукції, просування своїх товарів на інші ринки збуту, модернізація виробництва.

Продуктивність. Маються на увазі цілі, пов'язані з оптимізацією виробництва за рахунок скорочення витрачених ресурсів.

Ресурси. Виявляється необхідна кількість ресурсів для всіх напрямів діяльності.

Прибутковість. Для визначення цього виду цілей використовується числове позначення (наприклад, бажаного рівня доходу чи окупності).

Управлінські аспекти. Цей вид цілей пов'язаний із забезпеченням високорезультативного управління процесами, що є запорукою успішного розвитку всього підприємства.

Персонал. У цьому аспекті зазвичай робиться наголос на забезпечення актуальної кількості вакансій, гідного рівня заробітних плат, розробку системи заохочень та покарань та відповідальність.

В умовах сучасних реалій важливо керуватися не тільки міркуваннями вигоди, а й традиційними культурно-моральними нормами. Розробляючи цілі організації, потрібно керуватися наступними критеріями. Формулювання цілей має бути гранично ясним і відповідним реаліям. Терміни досягнення цілей мають бути точно окреслені. Необхідно ставити лише реально досяжні цілі. Важливо враховувати можливі зміни внутрішніх чи зовнішніх умов розвитку організації, що вимагає залишати простір для маневру, внесення корективів під час постановки цілей. Дотримання цього правила зробить досягнення цілей можливим практично у будь-якій ситуації. Всі цілі організації повинні бути тісно пов'язані між собою та сприяти спільному ефективного розвитку. Для цілей на найближчий період розвитку діють ті ж правила, проте визначення мають бути більш точними, а прописані дії – активнішими, що обумовлюється термінами досягнення короткострокових

цілей, що становлять максимум два роки. Усі короткочасні цілі спрямовані на досягнення єдиної довгострокової мети.

Етап №3. Формулювання стратегії Розробка стратегії є частиною адміністративних повноважень щодо визначення місії організації та цілей на найближчий та віддалений періоди розвитку. У результаті розробки стратегії створюється стратегічний план, у якому фіксуються дані про цілі компанії, сфери її діяльності, завдання та стратегію розвитку. Важливо формулювати стратегію як для всієї організації загалом, так і для всіх її структурних підрозділів окремо. Завжди існує кілька шляхів та методів розвитку, але завдання адміністратора полягає в тому, щоб з усього різноманіття вибрати інноваційні та скопіювати їх найоптимальнішим способом, завдяки чому стратегічний розвиток організації постійно удосконалюється. У зв'язку з безперервним розвитком суспільства та економічної сфери процес модернізації стратегії немає кінцевої точки. Однією з головних характеристик стратегії при цьому є поєднання конкретного вектора розвитку підприємства з передбаченою можливістю вносити корективи у разі змін зовнішніх та/або внутрішніх обставин.

Етап № 4, 5. Реалізація стратегії, оцінка її ефективності та коригування попередніх етапів Дані етапи представлені в сукупності, оскільки дуже тісно взаємопов'язані, адже, коли стратегію починають застосовувати на практиці, виникає необхідність аналізувати її дієвість та вносити деякі зміни. На цих етапах задіяно весь персонал організації, кожен співробітник на своєму рівні та в межах особистої компетенції. В цілому процес стратегічного управління організацією рухається по спіралі, кожним витком переходячи на новий, досконаліший рівень. Поняття управління підприємством є досить ємним. Одним із його напрямів можна назвати стратегічний менеджмент Він займається організацією роботи компанії з умовою гнучкого реагування на будь-які зміни ринку, і навіть встановлення загальної спрямованості її роботи.

Дотримання стратегічного плану дає можливість зберігати належний рівень працездатності та конкурентних переваг у тривалому періоді. Стратегія

потребує комплексного та системного підходу. Комплексність передбачає узгодженість дій всіх підрозділів підприємства. Тобто, всі її елементи та підсистеми повинні діяти в єдиному напрямку та дотримуватися загальної мети, визначеної стратегією. Крім того, стратегічне управління вимагає впровадження цілого комплексу процесів, що відбивають пріоритетність цілей та завдань. Так само воно впливає на динаміку економічного розвитку підприємства, своєчасне впровадження управлінських рішень, складання прогностичних планів та проведення відповідної аналітичної роботи. По суті, основне завдання стратегічного управління спрямовано на визначення місця підприємства, його потенціалу, і навіть таку організацію внутрішньої діяльності, що призведе до бажаного результату. Варто пам'ятати, що встановлений план має бути гнучким та здатним адаптуватися до кон'юнктури ринку та рівня конкуренції на ньому.

Розробка стратегії компанії вимагає великих грошових та часових витрат. Поетапне використання теоретичних даних, заснованих на попередньому аналізі зібраних даних про ринок, конкурентів, продукти, потенціал компанії, в практичне життя, можна реалізувати за допомогою певного набору інструментів.

Розглянемо деякі з них:

SWOT – аналіз являє собою загальну оцінку розташування компанії та її конкурентних переваг на поточний момент часу. Проводиться зіставлення слабких та сильних сторін фірми згідно з переліком наявних показників та параметрів. Цей підхід дає розуміння відповідності стратегії тим ресурсам та потенціалу, які має компанія. Оцінка сильних, слабких та нейтральних сторін використовується для аналізу факторів внутрішнього середовища. Виділення сильних сторін показує, які ресурси можуть допомогти у реалізації стратегії. Слабкі сторони необхідно ліквідувати, або мінімізувати їхній вплив. Внутрішнє середовище оцінюється з точки зору п'яти параметрів, а саме, маркетингу, персоналу, фінансів, операцій та загальної внутрішньої культури [19, с.58].

PEST– аналіз чи аналіз чинників довкілля. Тут оцінюються політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Результати подібної аналітичної роботи дозволяють побачити перспективи підприємства в умовах зовнішнього середовища, які існують на поточний момент.

Аналіз розривів є комплексним підходом до вивчення різниці між поточним реальним станом підприємства та бажаним. Цей вид роботи дає можливість виявити прихований потенціал компанії та реалізувати його практично. Крім того, цей аналіз може використовуватись як для стратегічних цілей, так тактичних процесів і завдань. Значення способів здійснення стратегічного управління важко недооцінити, адже саме вибрані методи конкретизують сутність кожного окремого плану розвитку, дозволяють систематизувати уявлення про стратегії, варіювати та комбінувати відомі прийоми, визначати новий вектор розвитку. Найбільш підходящими та досконало сформованими методами стратегічного управління організацією сьогодні є такі.

Метод управління шляхом ранжування стратегічних завдань сприяє швидкому виявленню ризиків, що виявляються, як у зовнішніх обставинах, так і у внутрішніх процесах, а також допомагає вибрати правильний спосіб дії у ситуації. У сфері управління з урахуванням упорядкування зазвичай робляться певні події. Безперервний контроль за змінами, що виникають в напрямі розвитку зовнішніх умов. Вивчення виявлених змін проводиться з метою визначити, коли необхідно зробити дії у відповідь. Ця інформація надається безпосередньо голові підприємства. Вища адміністрація та відділ економічного планування досліджують надані дані та класифікують їх на чотири групи: найбільш пріоритетні за своєю значимістю завдання, для вирішення яких потрібно діяти негайно, передаються до департаментів фірми для аналізу та розробки виходів із ситуації; завдання середнього рівня пріоритетності, вирішення яких можна відкласти на наступний період розвитку; значущі завдання, вирішення яких вимагає термінових дій; незначні

завдання, які не впливають на роботу підприємства та від рішення яких можна відмовитись.

Керівники компанії здійснюють постійне спостереження за діями філій, виносячи вердикт про можливі стратегічні ризики. В обов'язки адміністрації входить здійснення контролю та оновлення реєстру завдань по мірі їх виникнення з урахуванням значущості для організації. Такий метод стратегічного управління організацією досить легко застосовний і дозволяє здійснювати контроль за змінами, що виникають всередині і за межами підприємства.

Метод управління за слабкими та сильними сигналами. Для того, щоб правильно відреагувати на проблеми, що виникають, треба розібратися в їх сутності і в тому, чи є у компанії можливість і засоби для повного їх вивчення, аналізу та винесення висновку про способи подолання труднощів, що виникли. У разі позитивної відповіді на ці питання дані про завдання, що виникають можна класифікувати як «сильні сигнали», інакше йдеться про "слабкі сигнали". Вміння розпізнавати та правильно оцінювати «слабкі сигнали» може допомогти набагато успішніше боротися з ризиками та раптовими серйозними змінами у зовнішніх та внутрішніх умовах. Метод стратегічного управління сигналами реалізується у вигляді наступного алгоритму дій: створення системи контролю, що вловлює найперші ознаки ризиків, так звані слабкі сигнали; вивчення та розпізнавання виникаючих завдань та прогнозування можливих результатів; аналіз інших можливих «слабких реакцій» та визначення найоптимальнішої з них; розробка системи швидкого реагування та контролю за готовністю цю систему реалізувати. Даний метод є досить популярним унаслідок того, що дуже багато компаній стикаються з гострою нестачею часу для вироблення відповідної стратегії з подолання виникаючих проблем у зв'язку з пізнім їх виявленням. Метод управління в умовах стратегічних несподіванок. Бувають випадки, коли навіть за хорошого рівня дослідження та виявлення ризиків фахівці щось упускають із виду за тією чи іншою причиною. Подібну ситуацію можна охарактеризувати так: завдання

виникає несподівано; перед фірмою виникає потреба розробити шляхи виходу зі становища, з яким раніше не стикалася; нездатність чи неможливість зробити грамотні дії у відповідь, що загрожує серйозними втратами, а також зменшенням перспектив на високий дохід; реакція на проблему має бути негайною, що неможливо в зв'язку з усталеним режимом роботи підприємства.

Оскільки ситуація нова та раптова, стратегія виявляється неактуальною. Рішення, пропонувані рядовими співробітниками відділів зазвичай не можуть допомогти, оскільки ці фахівці не бачать ситуацію в цілому, а адміністративна верхівка не може затвердити шлях вирішення проблеми без ретельного аналізу, тому діє повільніше, ніж потрібно. Якщо керівництво має дані про те, що ситуація на ринку нестійка, то важливо налагодити у компанії систему надзвичайних заходів у разі раптової реалізації стратегічних ризиків.

Особливості цієї системи такі. Формування єдиної комунікаційної мережі всередині підприємства, що активується у разі раптового виникнення проблеми. Вона має об'єднувати всі філії та департаменти компанії та сприяти швидкому поширенню найважливішої інформації. Що стосується керівної ланки, то її функціонал також зазнає змін. Одна частина адміністрації займається підтримкою оптимальної психологічної атмосфери у колективі, інша група забезпечує повноцінну роботу, намагаючись не допускати зривів, остання – розробляє та реалізує програму ліквідації критичної ситуації.

Створення програми надзвичайних заходів також знаходиться у віданні кількох груп: адміністративна ланка та голови груп створюють відділи стратегічного реагування без урахування усталеної системи функціонування; контакт між групами стратегічного реагування та керівництвом здійснюється безпосередньо; вироблення глобальної стратегії перебуває у віданні вищого керівництва, яке здійснює спільне управління та призначає відповідальних осіб; рядові групи реагування займаються реалізацією стратегії безпосередньо в межах своєї компетенції, але у рамках загальної концепції. Для більш ефективної діяльності важливо створити групи реагування завчасно та протестувати їхню роботу. Існує кілька варіантів реалізації цього підходу.

Так, можна створити групу для боротьби з раптовими критичними ситуаціями у сфері збуту, ще одну – у сфері ІТ тощо. Подібна практика сприяє підвищенню результативності роботи у надзвичайних ситуаціях та створення якісно нових методів вирішення проблем. В основі методу лежить принцип формування стратегічної гнучкості підприємства.

Метод управління у вигляді вибору стратегічних позицій. Кожна розроблена система стратегічного планування потребує експериментального випробування своєї життєздатності. Багато в чому це відбувається тому, що більшість стратегій не враховує, наскільки пропонований план виконано силами конкретної організації. Система така, що оцінка результатів можлива лише після проведення стратегічного дослідження, а тому мають місце неодноразові повтори з переробки та удосконалення запропонованої програми у випадках зміни стратегії.

Описуваний метод передбачає, що розробка стратегії має відбуватися паралельно з аналізом потенціалу компанії, створюючи своєрідний фільтр по відмові від нереалістичних стратегій та прийняття тих, що відповідають можливостям організації. Також у цьому випадку вдосконалюватиметься і база ресурсів, яка є потенціалом підприємства в різних напрямках його діяльності.

Розглянувши теоретичні основи стратегічного управління підприємством можна зробити такі висновки. Стратегія є інтегрованою моделлю дій, розрахованих задля досягнення намічених цілей підприємством. Від вибору стратегії, а також способів досягнення мети залежатиме ефективність діяльності підприємства у довгостроковому періоді, а також його конкурентні переваги. Варто враховувати, що в період створення стратегії відсутня можливість передбачити всі можливі моменти при деталізації цілей та затвердженні заходів. Тому важливо мати узагальнені знання та інформацію щодо різних стратегічних переваг. Оскільки основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку, даний показник безпосередньо залежить від обраної підприємством стратегії. Далі використовуючи грамотний підхід

до вибору стратегії, разом із планом заходів щодо її реалізації, підприємство зможе закріпити свої позиції, розширити ринок збуту та залучити нових клієнтів. Отже, найважливішими інструментами стратегічного менеджменту є методи аналітичної роботи, що дозволяють провести багатосторонню та багаторівневу оцінку роботи підприємства, скласти прогнози розвитку та мінімізувати вплив негативних факторів

1.3 Методика оцінки ефективності стратегічного управління організацією

Розробка стратегії розвитку є одним із найбільш затребуваних течій на ринку промислових підприємств. В українській практиці її розробки, за основу береться закордонна школа бізнесу, з невеликими коригування на вітчизняні реалії. Проте навіть у закордонних авторів зі стратегічного менеджменту, практично повністю відсутній опис оцінки ефективності стратегії розвитку.

Одним з основних представників цієї категорії є система збалансованих показників (СЗП). Зручність даної системи полягає в тому, що стратегію розвитку підприємства можна перевести у кількісний вимір. Система реалізується на основі заздалегідь підібраних показників, які враховують усі суттєві аспекти стратегії розвитку [16 с. 109].

Система збалансованих показників перекладає стратегію розвитку підприємства у чотири аспекти діяльності підприємства – фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал. При цьому враховуються фінансовий напрямок компанії, корисність товарів та послуг для споживача, внутрішню операційну ефективність, інновації та навчання. В аспекті фінансів визначаються ті економічні результати, які планується досягти у ході реалізації стратегії розвитку. Тут розглядаються традиційні фінансові показники, такі як дохід від основної діяльності підприємства, валовий прибуток тощо, розглядаються грошові потоки. На думку авторів цього підходу, показники, відображені у бухгалтерському обліку не такі важливі для підприємства, оскільки мета

полягає не в максимізації рентабельності зроблених інвестицій, а максимізації повернення грошових потоків від вже зроблених капіталовкладень

Виходячи з цього, автори пропонують такі показники оцінки:

- зростання обсягу продажів у своєму сегменті ринку;
- відсоток доходу від продажу нового продукту;
- скорочення витрат та збільшення продуктивності;
- зростання доходу та розширення структури діяльності;
- підвищення рентабельності інвестицій;
- збільшення доданої вартості продукції.

Далі в СЗП розглядається аспект клієнта. У ньому розглядаються такі показники як:

- задоволеність покупців;
- ціннісна пропозиція з боку підприємства;
- лояльність клієнтів.

Крім даних показників існує низка універсальних, які підходять для більшості компаній: розширення клієнтської бази, прибутковість клієнта тощо.

Наступним аспектом є внутрішні бізнес-процеси. В ньому визначаються види діяльності підприємства, які є найбільш важливими для акціонерів та споживачів. Тут цілі та показники формуються після розробки попередніх двох аспектів. Завдяки цьому у підприємства з'являється можливість орієнтувати бізнес-процеси так, щоб вирішити завдання клієнтів та акціонерів. Основним показником оцінки є окупність інвестицій у НДДКР, а саме відношення операційного прибутку до витрат розробки. Мета цього показника – показати, що мета НДДКР полягає у розвитку такого обладнання, яке матиме найбільший ринковий потенціал та більш високу окупність. Його можна використовувати як для сукупності товарів, так кожного продукту окремо.

Допоміжним показником є відсоток продажу нового товару від загального обсягу реалізації [18, с.180].

Останнім аспектом у СЗП є персонал, а саме його навчання та зріст. У даного аспекту основними факторами ефективності є:

- задоволення співробітників;
- вміння та кваліфікація співробітників;
- швидкість отримання інформації;
- генерація ініціатив тощо.

Крім цього, ефективність працівника визначається під загальним впливом факторів таких як його моральний стан, досконалість внутрішніх бізнес-процесів, ступінь задоволеності клієнта. Підприємству необхідно співвіднести кількість виробленої продукції з числом працівників, що її виготовляють. Основний спосіб співвіднесення це показник виробітку на одного робітника. Чим вища ефективність робітника і підприємства в цілому, тим вище продуктивність.

Таким чином, збалансована система показників дозволяє перевести стратегію розвитку підприємства на набір абсолютних показників; провести оцінку ефективності на їх основі. Так керівництво підприємства може приймати ефективні управлінські рішення щодо реалізації стратегії розвитку.

Іншим способом оцінки ефективності стратегії розвитку є оцінка ефективності як співвідношення результату та витрат. Її суть полягає у прогнозі результату реалізації стратегії розвитку та розрахунку її повної вартості. Кількісним показником оцінки ефективності стратегії розвитку буде співвідношення результату стратегії та витрат на неї. Результатом стратегії розвитку є грошовий дохід від дій внаслідок її реалізації. Тут прикладом можуть бути: вихід у нові сегменти ринку, чи розширення географії ринку. Витрати реалізації розробленої стратегії розвитку можуть бути представлені обсягом інвестицій, вкладених для впровадження розроблених заходів.

Цей підхід зазвичай використовують для попереднього відбору альтернативних варіантів стратегій розвитку, тому що не всі варіанти можливі якщо взяти на озброєння через занадто великі витрати.

Ефективність стратегії через критерії оцінки стратегії. Вони запропонували наступний набір оціночних критеріїв стратегічного вибору:

- критерій відповідності;
- критерій техніко-економічної обґрунтованості;
- критерій прийнятності стейкхолдерів;
- критерій конкурентної переваги.

У цьому підході з'єднуються відразу кілька теорій та методичних аспектів управління, таких як: теорія стейкхолдерів у стратегічному менеджменті, методика економічного обґрунтування інвестицій у стратегічному плануванні, системність відповідно до стратегії розвитку цілям компанії.

Цей набір оціночних критеріїв стратегічного вибору підходить тільки для великих компаній, з розвиненою структурою департаменту стратегічного розвитку, через складність його використання. У вітчизняній літературі також існує власний набір критеріїв оцінки ефективності стратегії розвитку:

- послідовність здійснення стратегії;
- узгодженість із вимогами середовища;
- здійснюваність стратегії;
- прийнятність для стейкхолдерів;
- перевага щодо конкурентів.

Набір критеріїв, виділений автором, має спільні риси з набором критеріїв, висвітлених до цього, але також доповнюється своїми, унікальними, пунктами [20, с.202].

Загалом кожне підприємство може виводити свій власний набір критеріїв, який би найточніше оцінював ефективність їхньої стратегії розвитку, проте деякі критерії залишаються універсальними для всіх.

Ефективність стратегії як ступінь досягнення цілей. Цей підхід є найпростішим у використанні. Ступінь досягнення поставлених цілей у стратегії розвитку ґрунтується на оцінці відповідності цільових показників стратегії розвитку та фактично досягнутого їхнього рівня. Застосування цього

підходу передбачає, що аспектів у стратегії розвитку не так багато, і вони досить добре сформульовані, щоб їх можна було зрозуміти і виміряти. Вся процедура оцінки обраної стратегії зрештою підпорядкована одному: чи приведе обрана стратегія розвитку для досягнення фірмою своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться за такими напрямом: відповідність обраної стратегії станом та вимогам оточення, відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям фірми [21, с. 57]. Цей підхід найбільш зручний для невеликих підприємств, без свого стратегічного департаменту.

Розглянуті методики оцінки ефективності стратегії розвитку вимагають подальшого аналізу для того, щоб встановити їх сильні та слабкі сторони.

Говорячи про підхід до ефективності стратегії розвитку як до ефективності економічної діяльності компанії, зазвичай наводять дві методики – систему збалансованих показників та показники, що характеризують віддачу вкладеного капіталу. Методика чудово справляється з переведенням місії та стратегії підприємства в набір економічних показників, розглядаючи всі суттєві напрями діяльності підприємства. Відразу можна відзначити недолік, що, використовуючи цю методику, при перекладі стратегії розвитку на набір економічних показників, присутня суб'єктивність із боку аналітика у виборі показників. Надалі, неправильний набір показників можуть призвести до неправильної оцінки ефективності стратегії.

Уникнути помилок у виборі стратегії досить важко, оскільки у методики немає функції, яка б могла допомогти у перевірці обраних показників. Єдине на що можна покладатися в цьому питанні - досвід аналітика як у стратегічному управлінні, і в економіці підприємства.

Крім вищезгаданої проблеми існує нестача самої системи оцінювання. У СЗП немає прив'язки до якихось зовнішніх показників, з якими підприємство могло б пов'язати отриманий набір показників та оцінити його якість. Загалом оцінити ефективність стратегії розвитку на отриманих показниках можливо, але це буде лише кількісна оцінка, без оцінки якісно. Тобто, оцінюючи

стратегію розвитку щодо СЗП підприємство отримує приблизний розподіл своїх витрат і одержуваного від цього результату, але при цьому немає можливості перевірити якість самої стратегії розвитку та якість проведеної інтерпретації зі стратегії в економічні показники.

Система збалансованих показників досить гарний інструмент для оцінки ефективності стратегії розвитку, але має низку обмежень та недоліків. Вона може використовуватися майже всіма типами підприємств від малих до великих, через свою масштабованість.

Іншою методикою оцінювання ефективності стратегії розвитку є оцінка на основі показників, що характеризують віддачу вкладеного капіталу. Зазвичай для оцінки використовують співвідношення результату та витрат або рентабельність інвестицій (ROI), але іноді також аналізують такі показники: внутрішня норма доходності (IRR), рентабельність вкладеного капіталу (ROCE), рентабельність чистих активів (RONA), рентабельність активів (ROA). Цей підхід орієнтується на прогнозний економічний ефект, який передбачити важко. Тому він не підійде як інструмент з метою оцінки ефективності стратегії розвитку. Тим не менш, даний інструмент добре справляється з відбором альтернативних варіантів стратегій розвитку на етапі розгляду нової стратегії

Наступним підходом до оцінки ефективності стратегії розвитку є ефективність через критерії оцінки. Існує кілька систем критеріальної оцінки ефективності стратегії розвитку. Багато систем критеріїв дуже схожі один з одним і найчастіше включають схожі набори критеріїв, які охоплюють необхідний спектр напрямів розвитку підприємства. У всіх наборах критеріїв існує якість, яка є як позитивною, так і негативною – це їхня універсальність. Системи критеріїв створені так, щоб їх можна було застосовувати для більшості підприємств із різних галузей, але від цієї універсальності страждає якість самої оцінки. Цей підхід ніяк не враховує специфіки сфери підприємства, і може дати неправильну оцінку. В цілому, в ідеальних умовах,

критерії системи дають хорошу якісну оцінку ефективності стратегії розвитку, але за допомогою них не можна отримати кількісну оцінку.

До того ж перевірка відповідності стратегії розвитку критеріям часто вимагає досвідчених стратегів-аналітиків або навіть цілого стратегічного департаменту (для великих підприємств), що накладає серйозні обмеження на використання даного підходу малими та середніми підприємствами. Говорячи про великі компанії, то вони з наявністю стратегічного департаменту здатні самі розробляти власні системи критеріїв, які б враховували специфіку галузі та особливості роботи підприємства.

Останнім підходом до оцінки є ефективність стратегії розвитку як ступінь досягнення мети. Даний підхід є найнетривіальнішим у використанні серед інших. Хоча цю методику і виділяють у цілу окрему категорію оцінки ефективності стратегії розвитку, але вона лише формально виконує це завдання. Справді, стратегія розвитку не може бути ефективною, якщо не проходить перевірку на відповідності, але до того ж, при не проходженні даної перевірки, стратегію розвитку навряд можна назвати життєздатною, оскільки це базові вимоги до такої. Тому цю методику можливо використовувати тільки для невеликих компаній, які тільки починають формувати свою стратегію розвитку (але для цього потрібна наявність місії та цілей компанії).

Можна зробити висновок, що на сьогоднішній день немає методики, яка б давала як якісну, так і кількісну оцінку ефективності стратегії розвитку. Без одночасної оцінки неможливо дати повний та остаточний висновок про ефективність обраної стратегії розвитку. Крім цього, у існуючих методик є серйозні обмеження щодо їх використання, що не дозволяє більшості підприємств використовувати навіть універсальні методики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПАТ«ADELINA CALL CENTER»

2.1 Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ПАТ«Adelina Call Center»

ПАТ «Adelina Call Center» – найбільший Колл Центр України, один з найсильніших регіональних гравців України, Білорусі та Казахстану зі штаб-квартирами у Києві, Алмати, Кракові, Мінську та Стамбулі. Загальний штат компанії налічує близько 4000 співробітників. Ми обслуговуємо понад 150 проектів для клієнтів з 17 країн.

ПАТ «Adelina Call Center» пропонує своїм замовникам сучасні технічні засоби та передові програмні продукти. Користуючись послугами ПАТ «Adelina Call Center», замовник отримує інформаційну структуру підприємства «під ключ», надійність і працездатність якої гарантована, та в якій враховано індивідуальні потреби підприємства.

У структурі компанії є спеціалізовані підрозділи, які виконують роботи, пов'язані з організацією бізнесу, а також ті, що виконують юридичні консультації. Роботи виконуються на підставі відповідних державних ліцензій.

За кожним напрямом діяльності ПАТ «Adelina Call Center», має в своєму розпорядженні штат фахівців, чия кваліфікація підтверджена сертифікатами фірм-ділових партнерів, які є лідерами у галузі.

Замовниками ПАТ «Adelina Call Center» є державні та комерційні організації, великі банки та фінансові структури, підприємства паливноенергетичного комплексу, представництва інофірм. Стратегія компанії орієнтована на довгострокову співпрацю з діловими партнерами та замовниками. Компанія надає такі послуги:

- аналіз інформаційної інфраструктури;

- проектування;
- реалізація проекту;
- технічна підтримка та гарантійне обслуговування;
- оптимізація існуючої мережі;
- системне керування;
- розробка замовленого ПЗ;
- постачання обладнання.
- постачання та встановлення криптографічного обладнання;
- навчання фахівців Замовника з програмних продуктів IBM

ПАТ «Adelina Call Center» є ефективною системою зворотного зв'язку, як з постійним клієнтом, так і з рядовим споживачем послуг.

ПАТ «Adelina Call Center» » включає:

- програмно-апаратний центр управління вхідними та вихідними викликами;
- центр обробки повідомлень, що надійшли будь-якими каналами зв'язку;
- операторська лінія обробки (зокрема і статистичної) вхідних та вихідних телефонних дзвінків.

Фізично call-центр є офісом, в якому і проводиться обробка вхідних дзвінків операторами. Кожен оператор має у себе в наявності телефон з навушниками та суттєво розширеним спектром можливостей, а також комп'ютер, який підключений до локальної мережі та має низку необхідного програмного забезпечення. До call-центру звертаються існуючі чи потенційні клієнти [40].

Основними завданнями call-центру є:

- оперативне реагування на питання у процесі обслуговування клієнта;
- коректність обробки інформації, що надходить під час звернення;
- підтримка актуальності даних про клієнтів;
- виконання оновлення як програмного, так і апаратного забезпечення;
- систематичне навчання операторів;

- облік та аналіз статистики;
- градація вхідних дзвінків за специфікою;
- максимальне використання автоматичної системи інтерактивної взаємодії (IVR) для економії часу;
- оперативна взаємодія з іншими відділами підприємства;
- постійна модернізація процесу обслуговування замовника.

Основною метою при обробці вхідних дзвінків є інформування клієнта з питань, що цікавлять, а також обробки повідомлень про проблеми клієнтів, з подальшою реєстрацією заявки на ремонт.

ПАТ «Adelina Call Center» у своїй діяльності сповідує місію, яка полягає у вдосконаленні життя людей завдяки наданню високоякісних телекомунікаційних послуг, керуючись при цьому такими цінностями як простота, інноваційність та покращення. Основними напрямками діяльності, досліджуваної компанії, є сфера телекомунікаційних послуг, зокрема надання безпроводних послуг зв'язку та послуг кабельного зв'язку. Другорядними напрямками діяльності ПАТ «Adelina Call Center», які дана компанія має право здійснювати на законних підставах є послуги з будівництва, ремонту, продажу телекомунікаційного обладнання, оптово-роздрібна торгівля та надання послуг ремонту побутової техніки, електронних приладів, надання інформаційно-довідкових послуг, здійснення маркетингових та соціологічних досліджень.

Далі пропонуємо розглянути організаційну структуру компанії ПАТ «Adelina Call Center», що представлена нижче на рисунку 2.1.

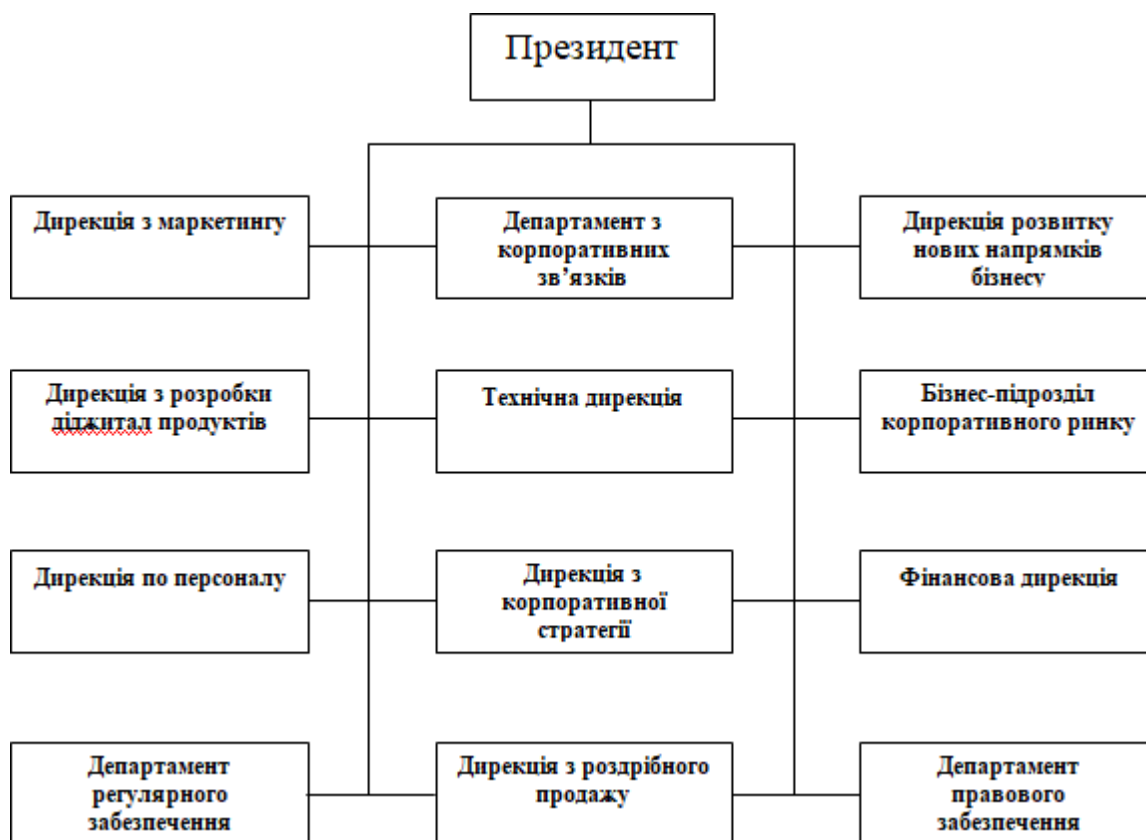


Рис. 2.1. Організаційна структура ПАТ «Adelina Call Center»

ПАТ «Adelina Call Center» характерний лінійно-функціональний тип організаційної структури, що представлений схематично на рисунку 2.1, тобто персонал підприємства розподілений за відділами, дирекціями та функціональними підрозділами, які підпорядковуються безпосередньо президенту компанії. Загалом наприкінці 2021 року чисельність персоналу ПАТ «Adelina Call Center» становила 4000 осіб. Варто відзначити, високий професійно-кваліфікаційний рівень працівників компанії, про що в першу чергу свідчить, частка працівників з вищою освітою, яка становить 90 %, більш того, компанія постійно ініціює проведення спеціалізованих курсів, тренінгів та конференцій направлених на покращення професійних компетенцій персоналу, покращення рівня внутрішньогрупової взаємодії серед колективів різних відділів (тімблдінг).

Щоб провести повноцінний аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «Adelina Call Center», скористуємося опублікованою фінансовою

звітністю компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ПАТ «Adelina Call Center»,
(тис. грн)

Стаття	2019	2020	2021
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн)	822581	897388	893832
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (тис.грн)	753641	821691	821467
Валовий прибуток (тис. грн)	68940	75697	72365
Валовий збиток	–	–	–
Інші операційні доходи (тис.грн)	12582	9029	12074
Адміністративні витрати (тис. грн)	21031	26215	34143
Витрати на збут (тис. грн)	42545	44792	31973
Інші операційні витрати (тис. грн)	16541	12599	17950
Фінансовий результат від операційної діяльності: (тис. грн)	1405	1120	373
збиток	–	–	–
Дохід від участі в капіталі	–	–	–
Інші фінансові доходи	–	–	–
Інші доходи (тис. грн)	–	26	1756
Фінансові витрати	–	–	–
Втрати від участі в капіталі	–	–	–
Фінансовий результат до оподаткування Прибуток (тис. грн)	1400	1145	2122
збиток	–	–	–
Витрати (дохід) з податку на прибуток (тис. грн)	-1198	-815	-2080
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	–	–	–

Чистий фінансовий результат: Прибуток (тис. грн)	202	330	42
збиток	–	–	–

Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції, чистого прибутку.

Зокрема в 2019 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 822581 тис. грн. В 2020 році відбулося збільшення виручки на 74807 тис. грн або на 8,3% в порівнянні з 2019 роком. Приріст з 2020 по 2021 виявився негативним, чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 3556 тис. грн, тобто на 0,4%.

Оскільки собівартість продукції не зазнала особливих змін, ріст та спад у динаміці валового прибутку відбувався рівномірно відповідно чистому доходу.

Витрати на збут у 2020 році значно впали порівняно з 2019 та 2020 роками, зменшились на 24,8% та на 28,6% відповідно. Це пов'язано з більш ефективними налагодженнями логістичних процесів.

Чистий фінансовий прибуток з 2018 по 2019 виріс на 128 тис. грн, більше ніж на половину, тобто на 39%, та ще більш різко впав у наступному році. З 2020 по 2021 рік чистий фінансовий прибуток зменшився на 288 тис. грн, тобто на 87%.

Ліквідність будь-якої організації і компанії розраховують за кількома фінансовими показниками, один з яких – коефіцієнт ліквідності, який розраховується за спеціальними формулами. За допомогою цього коефіцієнта можна порівняти вартість поточних активів, які мають різну ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. Розглянемо деякі з показників ліквідності та платоспроможності ПАТ «Adelina Call Center» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ліквідності та платоспроможності ПАТ «Adelina Call Center»

(тис. грн)

Найменування показника	Формула розрахунку	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2019	Темп приросту 2021/2019, %
Власний оборотний капітал	Власний капітал+ довгостроковий позиковий капітал - Необоротні активи	64869	54353	45326	-19543	-30,12
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	1,25	1,17	1,16	-0,09	-7,20
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи- Запаси)/Поточні зобов'язання	1,21	1,14	1,10	-0,11	-9,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові активи/Поточні зобов'язання	0,04	0,09	0,08	0,04	100,00

Власний оборотний капітал потрібен для підтримання фінансової стійкості і платоспроможності підприємства, оскільки перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями свідчить, що підприємство може не тільки погасити зобов'язання, але й має резерви для розширення діяльності. У динаміці бачимо постійне зменшення власного капіталу з року в рік, це пов'язано з постійним збільшенням необоротного капіталу. Розмір даного показника залежить від особливостей діяльності компанії, зокрема її масштабів, обсягів реалізації, швидкості обертання матеріальних запасів та дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт покриття є найбільш узагальнюючим показником, який дає характеристику ліквідності всіх оборотних активів. Загальний коефіцієнт

покриття по балансу демонструє скільки разів можна покрити поточні зобов'язання за допомогою наявних обігових коштів. Нормативним є значення в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3. Показник знаходиться на нижній межі норми та постійно спадає через зменшення оборотних активів, це може свідчити про ризик проблемності стану платоспроможності, адже оборотних активів може не вистачати для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає покриття поточних зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій, і дебіторської заборгованості. Норматив показника знаходиться в межах 0,5-1 і вище. Даний показник постійно зменшувався через зниження оборотних активів та збільшення запасів. Проте показник знаходиться у нормі по всьому періоду, це вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, яку підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів. Нормальним значенням коефіцієнта абсолютної ліквідності вважається від 0,2 до 0,5. Компанія з таким показником може сплачувати до половини боргів, як тільки це буде потрібно. З 2019 року даний показник збільшився через приріст грошових активів та поточних зобов'язань. Попри це, в ПАТ «Adelina Call Center» показник є дуже низьким, компанія не зможе швидко оплатити навіть частини боргів.

За допомогою показників рентабельності можна оцінити ефективність діяльності підприємства, визначити наскільки активи, власний капітал, діяльність підприємства в загальному вигляді приносить чистого прибутку.

Розглянемо показники рентабельності ПАТ «Adelina Call Center» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ПАТ «Adelina Call Center»

Найменування показника	Формула розрахунку	2019	2020	2021	Темп приросту 2021/2019, %
Рентабельність майна (активів)	Чистий прибуток/ Середньорічна сума активів *100	0,04	0,06	0,007	-82,50
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/Середнє значення власного капіталу*100	0,11	0,18	0,022	-80,00
Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток/Середня вартість основних засобів*100	0,11	0,17	0,021	-80,90
Рентабельність основної діяльності	Чистий прибуток/ Собівартість реалізації*100	0,03	0,04	0,005	-83,33

Провівши розрахунки рентабельності потрібно одразу звернути увагу на значне зменшення всіх представлених показників рентабельності у 2021 році, що пов'язано зі зниженням чистого прибутку на 79% порівняно з 2019 роком, темп приросту самих показників у середньому зменшився на 81%. Враховуючи значний спад показників рентабельності, компанія ПАТ «Adelina Call Center» залишається прибутковою. Аналізуючи динаміку показників з 2019 по 2020 рік спостерігаємо ріст усіх показників. Це відбулося внаслідок збільшення активів підприємства, власного капіталу, собівартості реалізації продукції та виручки від неї та співвідношення цих чинників до росту чистого прибутку [40].

Найважливішою місією та завданням усіх організацій та підприємств є одержання максимального доходу. Можливість миттєвого та ефективного доступу до своєчасної інформації, її аналіз, огляд та розподіл дають співробітнику можливість доцільно її використати.

Зростання абонентської бази позитивно позначається на розвитку бізнесу, а саме: забезпечує підвищення прибутку та зміцнює позиції компанії на ринку.

Основний обсяг прибутку в ПАТ «Adelina Call Center» надходить за рахунок клієнтів, що звернулися. Таким чином можна зробити висновок, що клієнт – це ключова ланка у діяльності організації.

Проведення моніторингу клієнтів та ринку, управління відносинами з клієнтами, розвиток та підтримка існуючих клієнтів – все це є перевагами клієнтоорієнтованого підходу. Таким чином можна зробити висновок, що клієнт є основним ресурсом організації, який забезпечує ефективність, конкурентоспроможність та прибуток.

Клієнтоорієнтованість дозволяє залишити клієнта максимально задоволеним наданим сервісом, що спричинить за собою наступні звернення та залучення нових клієнтів, а також буде згоден платити більше за ту ж кількість послуг. Так само варто врахувати, що лояльні клієнти мають корисну інформацію, за допомогою якої можна покращити послуги та оптимізувати бізнес-процеси. Ця модернізація спричинить збільшення вартості послуг, що надаються.

Отже, аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції, чистого прибутку. Аналізуючи динаміку показників з 2019 по 2020 рік спостерігаємо ріст усіх показників. Це відбулося внаслідок збільшення активів підприємства, власного капіталу, собівартості реалізації продукції та виручки від неї та співвідношення цих чинників до росту чистого прибутку

2.2 Аналіз стратегічних моделей управління в ПАТ «Adelina Call Center» внутрішнього середовища організації

На даний момент глобальна світова економіка, на думку ряду відомих вітчизняних експертів [38, с.67], перейшла в постіндустріальний етап, а це

означає, що особливого пріоритетного розвитку набула економіка знань та інформаційних технологій. Отже, специфіка сучасної економічної діяльності визначається такими факторами:

1. Орієнтація на модернізацію технологій та удосконалення процесів;
2. Прагнення до чіткої структури та розподілу завдань, а також делегування тих функцій, які є профільними для конкретної організації;
3. Зниження впливу географічного положення та часового поясу на діяльність організацій та їх партнерів.

Ігнорування географічних та часових кордонів між учасниками світового виробничого процесу сприяє подальшому поділу праці глобальній економіці. Ця ж основа дозволяє вибудовувати комунікацію, ігноруючи соціокультурні та мовні відмінності, беручи за основу показники ефективності діяльності та рентабельність співробітництва.

Сучасний ринок висуває досить високі вимоги до конкурентоспроможності бізнесу, сприяючи розвитку як профільного продукту підприємства, так і додаткових сервісів [36, с. 189]. Так як якість таких сервісів значною мірою впливає на загальне позиціонування бренду, багато функцій з метою оптимізації великі компанії вважають за краще віддавати на виконання підрядникам. Таким чином, комплекс цих факторів послужив гарною основою для формування нового суб'єкта економічних відносин – аутсорсингових компаній.

Після аналізу різних трактувань терміна аутсорсинг було розроблено загальне визначення, що враховує всі важливі складові. Аутсорсинг - це спосіб делегування бізнес-процесів, які не є профільними для підприємства, іншої організації. Така форма відносин передбачає отримання додаткового доходу компанією-замовником, а також підвищення якості делегованого бізнес-процесу, оскільки передбачає наявність профільної спеціалізації у компанії-виконавця.

Аутсорсинг значною мірою сприяє ефективному використанню можливостей міжнародного поділу праці та сприяє реалізації повного

виробничого циклу. Аутсорсинг також стає ефективним інструментом, коли потрібна цілодобова робота компанії-виконавця і в цьому разі доцільно скористатися послугами аутсорсера, розташованого в іншому часовому поясі, не збільшуючи таким чином витрати на оплату фонду праці персоналу.

На думку Брайана Хейвуда, аутсорсинг поділяється на два види – виробничий та оптимізаційний (що передбачає оптимізацію бізнес-процесів). Перший вид є делегування частини виробничих процесів або всього циклу компанії-виконавцю. Такий сценарій дозволяє сконцентруватися на нових продуктах чи послугах, що особливо актуально в умовах безперервної боротьби за покупця та конкурентну перевагу. Також такий вид аутсорсингу підвищує гнучкість процесів виробництва [37, с. 98].

З аутсорсингом щільніше, ніж дистанційне обслуговування клієнтів, тому що з усіх бізнес-процесів саме віддалена підтримка клієнтів потребує великих вкладень у закупівлю обладнання, навчання співробітників та супровід дзвінків.

Дистанційне обслуговування є діяльністю компанії-виконавця з інформування або довідкового супроводу клієнтів компанії в віддаленому форматі роботи. Найпоширеніша форма реалізації дистанційного обслуговування представлена call-центрами – компаніями, що реалізують інформування та довідковий супровід клієнтів компаній-замовників телефоном.

Класичне визначення звучить наступним чином: «call-центр – спеціалізована організація або виділений підрозділ в організації, що займається обробкою звернень та інформуванням голосових каналів зв'язку в інтересах організації-замовника чи головної організації» [36, с.108]. Варто зауважити, що іноді дистанційне інформування так само реалізується поштою, факсом або інтернет-чатом. Ринок телекомунікаційних послуг починав розвиватися провайдерами віддаленої контактної комунікації, проте на даний момент технічні повноваження визначають іншу політику. У переважній більшості випадків робота call-центрів на даний момент організована через

спеціалізоване програмне забезпечення за допомогою комп'ютера, а не через телефонний апарат та канали загального користування. Це дозволяє уникнути великих витрат і зробити роботу автоматизованою, адже в поточній економічній ситуації одним із основних показників продуктивності стає швидкість обробки бази клієнтів, доступність працівників call-центру при довідковому консультуванні або технічній підтримці, а також собівартість однієї робочої одиниці, що безпосередньо пов'язане зі штатом компанії та її географічним положенням.

Для організації взаємодії між компанією замовником та call-центром необхідною умовою для співпраці є чітке виконання своїх обов'язків, підготовлена клієнтська база. Не менш значущим параметром є фіксований скрипт ведення діалогу, що є докладним сценарієм дзвінка з можливими питаннями клієнта та відповідями співробітника, що відповідає умовам консультації та розкриває цільове призначення дистанційного інформування за поточним проектом.

Варто зауважити, що умовою довгострокових відносин між компанією замовником та call-центром є чітке визначення цільових значень продуктивності, виражених в обсязі обробки клієнтської бази, показників конверсії та вартість трудозатрат. Зі свого боку call-центр має забезпечити такі умови: досягнення максимальної конверсії, яка безпосередньо підкріплюється рівнем сформованості необхідних навичок та кваліфікацією працівників; розробка та впровадження універсальних показників продуктивності, які можуть дати об'єктивну оцінку праці аутсорсингової компанії; фактичний контроль за діяльністю, що виражається в оперативній діагностиці діяльності та впровадженні заходів щодо покращення показників продуктивності. Розберемо кожен пункт взаємодії докладніше.

Цільова аудиторія (target audience, цільова група) - аудиторія, на яку насамперед цільовим чином спрямована маркетингова комунікація. Цільова аудиторія - група людей, об'єднана товаром та (або) послугою - покупці,

споживачі, потенційні споживачі та особи, здатні вплинути на рішення про купівлю.

Концентрація маркетингових дій саме на цільовій аудиторії здатна підвищити рентабельність інвестицій у рекламу та просування продукту, а також скоротити ризики втрати прибутку у цільовому сегменті. У цьому випадку найбільш ефективним методом просування продукту стає дистанційне, так як саме воно в комплексі з іншими маркетинговими інструментами здатне забезпечити індивідуальний клієнтоорієнтований підхід та адресну пропозицію. Істотно відзначити що саме живе спілкування з клієнтом, підкріплене хорошим знанням продукту з боку консультанта, здатне забезпечити контекстну рекламу додаткових послуг та можливостей компанії, сформовану з урахуванням статево-спеціальної специфіки та побажань клієнта.

До цільової аудиторії належать як безпосередні споживачі товарів та послуг, так і ті, хто приймає рішення про купівлю, робить покупки. До цільової аудиторії також відносять лідерів думки або осіб, які надають вплив на інших [34, с. 375].

У контексті дистанційного інформування слід зазначити, що також істотно впливає визначення цільової аудиторії, що надає форма інформаційної підтримки клієнтів. Виділяють два основних напрями інформаційної системної підтримки: вхідне та вихідне консультування. Назва добре ілюструє суть процесу.

Така варіативність роботи визначає специфіку діяльності call-центру та його профільну спеціалізацію. Вихідне консультування зазвичай застосовується для збільшення продажів або успішного виведення ринку нового продукту, таким чином, економічна сутність роботи call-центрів, що спеціалізуються на вихідному консультуванні визначається як аутсорсинг маркетингової стратегії чи рекламних заходів організації. Такий варіант аутсорсингу передбачає спеціальну підготовку співробітників компанії та потребує адекватного рівня компетенцій керівного складу. Вхідне

консультування зазвичай реалізує завдання технічної підтримки діючих продуктів компанії, що використовується в переважній більшості випадків для підвищення лояльності клієнтів. Економічна сутність цього процесу визначається утриманням поточних клієнтів компанії та забезпечення високого рівня сервісного обслуговування. Також такий вид консультування дозволяє отримати зворотний зв'язок по товарах і послугах компанії, скоригувати роботу компанії-замовника і переробити стратегію. Вхідне консультування так само передбачає специфічні компетенції співробітників, проте орієнтовані вони не на комунікаційну дію, як у випадку з вихідними продажами та інформуванням, а з глибоким знанням широкої лінійки продуктів та оперативному реагуванні консультантів.

Показники продуктивності є обов'язковою умовою довгострокової взаємодії компанії-замовника з аутсорсинговою компанією. Суть цільового значення - нормування обсягів виробітку, які зазвичай виражаються в кількості оброблених клієнтів, у показниках прямої конверсії та у вартості трудовитрат.

Кількість клієнтів, яким надано послуги – ключовий показник, оскільки саме він безпосередньо пов'язаний з технічною організацією роботи call-центру, професіоналізмом співробітників, а також дисципліною праці, встановленою в компанії. Всі перелічені параметри є об'єктивними, що робить фінансові відносини між компаніями предметнішими. Проте обробка бази без конверсії виконання цільового завдання дає неповне уявлення про реальну діяльність співробітників.

Якість роботи завжди так само важлива, як і кількість, а тому показники його виміру обговорюються ще до укладання робочого контракту. Вартість одиниці робочого часу різна для кожного регіону, а тому важливою конкурентною перевагою call-центру є його місцезнаходження у контексті вартості робочого договору. Аналіз вакансій операторів дистанційного інформування в різних регіонах одна хвилина роботи оператора може змінюватись від 90 копійок до 25 гривень. Безперечно, крім регіону на оплату

праці впливає і кваліфікація кожного конкретного працівника. Ці умови з урахуванням виплати премій у контексті перевиконання планових показників також є першорядним пунктом обговорення робочих взаємин компаній.

Найважливішим показником роботи call-центру є реальна конверсія та виконання нормативів. На постійній основі дані параметри оцифровуються та передаються компанії-замовнику з метою підтвердження виконання умов контракту, а тому це завдання насамперед є завданням аутсорсингової компанії. Зазвичай дані показники поділяються на кількісні та якісні. Як кількісні показники найчастіше виступають наступні: мінімальна кількість дзвінків, рівень SLA (доступність сервісу для дзвінків клієнтів), швидкість відповіді оператора, час обробки клієнтського запиту, відсоток конвертації в реальний продаж, рівень конвертації від дозвону до клієнтів.

Якісні показники, такі як ввічливість, клієнтоорієнтованість та зацікавленість у вирішенні проблеми клієнта також піддаються реальній оцінці. Основним матеріалом звітності у разі є записи консультаційних сесій операторів і відгуки цільової аудиторії компанії. Останнє особливо актуальне для компаній-замовників, які уклали договір на вхідне консультування та технічну підтримку клієнтів із програмного забезпечення чи лінійки продуктів.

Важливим фактором є щоденний поточний контроль за діяльністю співробітників, який організують менеджери та керівники груп аутсорсингових компаній. Такі заходи допомагають не тільки виключити дисциплінарні порушення співробітників, а й оперативно скоригувати роботу при внесенні змін до сценарію діалогу, розробити та впровадити прийоми підвищення конверсії, здійснити профілактику психоемоційного вигорання операторів call-центру, а також використовувати методи нематеріальної мотивації для збільшення якісних та кількісних показників.

Важливо відзначити, що для кожного поданого напрямку референтним є ще один показник – ступінь завантаження оператора та кількість чистого

простою системи – кількість неактивних періодів, у які дзвінки не надходять і не ініціюються.

Вирішенню цієї проблеми може сприяти ефективна організація роботи, а також автоматизація бізнес-процесів у кожному відділі аутсорсингової компанії. Першорядним є коректний розподіл навантаження щогодини та планування роботи співробітників з урахуванням змінності.

Неефективна організація бізнес-процесів призводить до уповільнення роботи, збільшення часу виконання виробничих завдань, формування неправильної статистики та до помилкових управлінських рішень, зниження прибутку та втрати конкурентоспроможності. Автоматизація процесів можлива під час детального дослідження предметної області. У рамках проектування змін, які відбудуться в компанії, виконується автоматизація стандартних запитів абонентів та автоматизація індивідуальної роботи операторів із клієнтами.

Розглянемо організацію стратегії управління через виробничу структуру ПАТ «Adelina Call Center». Структура управління підприємства забезпечує виконання загальних та конкретних функцій управління, зберігає доцільні вертикальні та горизонтальні зв'язки та поділ елементів управління. На кшталт це лінійно-функціональна структура. При ній лінійні керівники є єдиноначальниками, а їм надають допомогу функціональні органи

У звітному році чисельність персоналу станом на 01.01.2022 р. склала 491 особу, у тому числі: робітники – 295 чол., спеціалісти – 108 чол., керівники – 87 чол., службовці – 1 чол. У 2021 р. коефіцієнт сталості кадрів становив 85,8%, у 2020 р. – 77,9%.

Питома вага працівників, які мають вищу професійну освіту, склала 35,4%. Середня заробітна плата по підприємству у 2021 році склала 24 165,0 грн., що на 21,9% вище за рівень 2020 року. Фонд оплати праці збільшився на 21,9%.

Основними чинниками зростання стали збільшення відрядного фонду оплати праці на 60,6% та погодинного фонду у частині доплат за розширення

зони обслуговування, суміщення професій на 28,1%. Здебільшого це зумовлено збільшенням обсягу реалізації на 46,9%.

Аналіз фінансів. Для успішного руху вперед підприємству ПАТ «Adelina Call Center» необхідно знати, яким є його нинішній стан і як виправити становище, якщо воно погіршується, як управляти фінансовими ресурсами, якою має бути структура капіталу за складом та джерелами утворення, яку частку мають займати власні кошти, а яку – позикові [40]. Які фінансові та управлінські важелі задіяти найбільш ефективно, тобто провести аналіз його фінансового стану.

Аналіз цих факторів дозволяє скласти комплексне уявлення про внутрішнє середовище підприємства та про його слабкі та сильні сторони. Аналіз фінансів подано у розділі роботи 2.1.

У звітному році ПАТ «Adelina Call Center» здійснювало технічне переозброєння сервісних центрів. У 2021 р. придбано 4 од. високопродуктивного обладнання. Введено в експлуатацію 11 од. обладнання. Списано 23 од. морально застарілого та фізично зношеного обладнання. Станом на 01.01.22 р. питома вага обладнання з терміном служби до 10 років становила 25,3%.

Цей показник збільшився порівняно з попереднім роком, що на 01.01.21 р. становив 24,2% від загальної кількості обладнання [40].

З метою вдосконалення технології та підвищення якості обслуговування та надання послуг, проводилися організаційно-технічні заходи.

Частка, яку займає підприємство на ринку:

Частка ПАТ «Adelina Call Center» на ринку телекомунікаційних послуг загалом в Україні становить близько 40% у 2021 році.

На підставі викладених даних формуємо SWOT-аналіз ПАТ «Adelina Call Center» (табл.2.4).

SWOT-аналіз дозволив виробити 4 ключові стратегічні варіанти поведінки компанії на ринку. Найбільш актуальним є той, який дозволяє на базі сильних сторін компанії нівелювати загрози, що формуються з боку

ринку. А саме - підтримка та просування бренду та концентрація зусиль на створенні та реалізації послуг з найбільшою маржею (рішення за рахунок цього питань підвищення прибутковості та зниження витрат) [6, с.80].

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз діяльності ПАТ «Adelina Call Center»

		Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
		1. Відмінна технологічна база 2. Висококваліфікований персонал 3. Інноваційні продукти 4. Позитивна репутація компанії, великий досвід на ринку 5. Лояльність постійних клієнтів	1. Не сформований попит на нові продукти 2. Складна технологія, яка не дозволяє знизити ціни 3. Відтік частини клієнтів 4. Високі витрати на залучення нових клієнтів
Можливості (O)	1. Високі темпи зростання ринку. 2. Наявність перспектив розвитку в посткризовий період 3. Ріст ділової активності 4. Вихід з ринку альтернативних форматів зв'язку NMT и CDMA 5. Зростання потреб в телекомунікаційних послугах з боку бізнесу 6. Впровадження сучасних технологій	Стратегія SO 1. Створення міцної платформи бренду 2. Акцент на нішевому продукті та його інноваційному характері	Стратегія WO 1. Підтримка та просування бренду 2. Формування попиту і лояльності до бренду 3. Закріплення в продуктовій ніші телекомунікаційних послуг для бізнесу

Загрози (Т)	<p>1. Високий тиск з боку споживачів (високі вимоги до ціни і якості)</p> <p>2. Зниження платоспроможного попиту</p> <p>3. Зміна потенційного клієнтурного контингенту</p>	<p>1. Підтримка і просування бренду</p> <p>2. Концентрація зусиль на створенні і реалізації послуг з найбільшою маржею (вирішення за рахунок цього питань підвищення прибутковості та зниження витрат</p>	<p>Стратегія WT</p> <p>Вихід на нові ринки</p> <p>назбуту</p>
-------------	--	---	---

Проаналізуємо маркетингову діяльність ПАТ «Adelina Call Center»

Продукти компанії орієнтовані, як зазначалося раніше, на два сегменти – фізичні особи підприємці та юридичні особи.

Управління товарною пропозицією, зокрема формування пакетів, відбувається на базі зміни та оновлення інформації про:

- потребу ключових споживчих груп;
- зміну власного товарного набору (зміна цін та пропозиції і т.д.);
- зміна товарної та цінової пропозиції конкурентів;
- технологічні нововведення;
- зміна рівня сервісу та сервісних пропозицій.

Формування вартості тарифів у телекомунікаційних компаніях загалом та у компанії «ПАТ «Adelina Call Center» зокрема - процес двосторонній. З одного боку, ціну диктує власник контенту (або каналів доступу). Центральні канали дають право на ретрансляцію майже безкоштовно. Власники платних каналів у визначенні ціни виходять з можливостей мереж: ціна для компаній з мережею, наприклад, на 100 абонентів, і ціна для компанії з мережею на 100 000 абонентів відрізнятимуться дуже істотно. Магістральні інтернет-оператори встановлюють ціну в залежності від пропускної спроможності

каналу, що купується. Чим вона більша, тим вища ціна. З іншого боку, в ПАТ «Adelina Call Center» існують нормативи, згідно з якими:

- витрати на ретрансляцію не повинні перевищувати 20% від річного виторгу по продукту;
- витрати на інтернет-трафік не повинні перевищувати 12% від річної виручки за продуктом;
- витрати на трафік, що забезпечує роботу телефонії, не повинні перевищувати 35% від річної виручки за продуктом.

Отримані цифри поділяються на кількість активних абонентів, та виходить собівартість кожного продукту. Це – основа тарифу. До неї додається певна сума покриття витрат на маркетинг, обслуговування мережі, зміст Центру Обслуговування Клієнтів, проте цифра ця не розраховується виходячи з реальних витрат, а визначається швидше емпірично. Остаточна вартість тарифу визначається ринком. У різних містах за ту саму послугу компанія встановлює різні ціни. Так, у великих містах з високим рівнем життя вартість тарифу буде вищою (зрозуміло, з урахуванням цінової політики конкурентів). В основному клієнтів приваблює хороший сервіс, якісна продукція та безкоштовне сервісне обслуговування. Вартість послуг для юридичних осіб варіюється від включених до договору товарів.

З метою стимулювання продажів компанія організує «паketні акції», у межах яких вартість трьох продуктів значно знижується, проте це приваблює нових клієнтів і дозволяє зібрати велику виручку.

Щоб дослідити систему просування послуг компанії, проведемо аналіз базових маркетингових комунікацій із аналізу поточного стану бренду ПАТ «Adelina Call Center» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Аналіз поточного стану бренду ПАТ «Adelina Call Center»

Показник	Характеристика
Поінформованість та знання про бренд у цільовій аудиторії	Висока поінформованість, оскільки бренд виведено на ринку 15 років тому. Це одна з найбільш відомих торгових марок телекомунікаційного ринку України.
Ставлення до бренду цільової аудиторії	Ставлення до бренду серед цільової аудиторії залишається на незадовільному рівні. Потенційні споживачі вважають, що компанія надає послуги досить високої якості, але є негативні відгуки. Крім цього, рівень обслуговування клієнтів і сервісу також викликає нарікання з боку клієнтів. Але останнім часом компанія зробила колосальні зусилля щодо модернізації технологічної бази, що підвищило рівень якості послуг. Нові телекомунікаційні технології (інтернет, телебачення, комплексні рішення для бізнесу) спочатку збудовані на високотехнологічній базі. А якість клієнтського сервісу моніториться та контролюється на регулярній основі (у тому числі за допомогою оцінок абонентів), що також сприяє його покращенню.
Рівень лояльності до бренду	Рівень лояльності до бренду середній про що свідчить наявність відтоку абонентів.
Визначення відповідності поточного стану бренду бажаному.	Поточний стан бренду не відповідає бажаному, оскільки при значному збільшенні якості послуг та клієнтського сервісу залишається недовіра до бренду з боку потенційних споживачів, що не дозволяє компанії зайняти лідируючі позиції на ринку.

До найбільш сильних сторін бренду відносяться висока поінформованість про бренд, проведене технологічне оновлення, що призвело до суттєвого зростання якості послуг та рівня сервісу.

До негативних аспектів можна віднести збереження у споживачів послуг невеликої недовіри до компанії з урахуванням попереднього досвіду (до технологічної модернізації бізнесу). Через це може виявлятися недостатня лояльність до компанії, коли клієнти переключаються на послуги конкурентів під впливом їх стимулюючих заходів.

Аналіз провідних маркетингових комунікацій ПАТ «Adelina Call Center» (табл. 2.5), вказує на те, що у компанії маркетингові комунікації вибудовуються на базі таких інструментів як реклама, PR, особистих продажів та системи стимулювання збуту.

Кожен інструмент використовується з різною мірою інтенсивності. Компанія активно рекламує свій бренд на телебаченні, на зовнішніх та друкованих носіях, регулярно виступає спонсором різноманітних заходів. Особисті продажі компанії вибудовуються досить активно, як і заходи стимулювання збуту (це вимога ринку).

Докладніше аналіз провідних маркетингових комунікацій ПАТ «Adelina Call Center» представлена в таблиці 2.6

Таблиця 2.6.

Аналіз провідних маркетингових комунікацій ПАТ «Adelina Call Center»

Елемент маркетингових комунікацій	Характеристика
Реклама	Компанія активно рекламує свій бренд в інтернеті, на зовнішніх та друкованих носіях. Рекламні ідеї створюються та реалізуються за тісної співпраці з провідними маркетинговими та рекламними спеціалізованими агенціями. Переважна більшість рекламних звернень націлена на просування послуги у комплексі.
Паблік Рилейшнз	Заходи зі зв'язків із громадськістю, на відміну від традиційної реклами, спрямовані на просування послуг для бізнесу. Компанія регулярно виступає спонсором різноманітних заходів – від благодійних акцій до професійних форумів
Особисті продажі	Особисті продажі в компанії вибудовуються досить активно. Великий штат фахівців прямих продажів працює як у корпоративному сегменті, і у сегменті приватних осіб. Фахівці прямих продажів здійснюють обдзвон потенційних абонентів, пропонують послуги, виїжджають до потенційних абонентів для консультування по пропонованим послугам та укладання договорів.

Система стимулювання збуту	Стимулювання збуту на корпоративному секторі слабке. Фактично, тут застосовується лише система знижок для комплексних рішень.
----------------------------	---

Для збереження конкурентної переваги та ефективної відбудови від конкурентів, згідно позиціонування можна зробити висновок про ефективність продуктової, сервісної та іміджевої та кадрової диференціації.

Продуктова диференціація - пропозиція продуктів з характеристиками кращими, ніж у конкурентів. Продукти компанії відповідають новітнім технологічним досягненням, здатні вирішити будь-які запитання та запити споживачів, оскільки поєднують від базових до сучасних функцій.

Сервісна диференціація полягає у пропозиції послуг, супутніх продукту і за своїм рівнем конкурентоспроможних послуг. Для продуктів ПАТ «Adelina Call Center» це ефективна робота гарячої лінії, сервіс-менеджерів.

Диференціація персоналу полягає у найманні та тренуванні персоналу ПАТ «Adelina Call Center», який здійснює свої функції більш ефективно, ніж персонал конкурентів. Добре навчений персонал повинен задовольняти такі вимоги: компетентність, дружелюбність, викликати довіру, надійність, відповідальність і комунікабельність.

Диференціація іміджу полягає у створенні іміджу, образу організації та її продуктів, що відрізняють їх на краще від конкурентів та/або їх продуктів. Насамперед імідж компанії спирається на регіональний характер. ПАТ «Adelina Call Center» - це оператор, який знає все про регіональний ринок і про потреби своїх клієнтів. Цьому оператору телекомунікаційних послуг можна довіряти ще й через те, що керуюча ланка компанії доступна для звернень клієнтів, завжди відкрита до діалогу і бере на себе всю міру відповідальності за якість послуг на регіональному ринку.

На підставі аналізу внутрішнього середовища перерахуємо перелік причин, які можуть збільшити успіх підприємства:

- гнучке реагування на зміну переваг споживачів.
- введення системи мотивацій та заохочень.

- реалізація корпоративної культури.
- підвищення якості умов праці.
- модернізація обладнання.
- приділення уваги інтернет-ресурсам (інтернет-маркетинг).

Ефективне управління та аналіз внутрішнього середовища дає можливість підприємству вдосконалити стратегію розвитку та зміцнити своє становище на ринку.

Головні напрями вдосконалення ПАТ «Adelina Call Center» на основі аналізу внутрішнього середовища підприємства:

1. Перетворення організаційно-правової форми на корпорацію або спільне підприємство. Це спричинить:

а) підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, у галузі загалом;

б) закріплення своєї участі на міжнародних ринках;

в) залучення відсутніх фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів;

г) ефективне використання передової зарубіжної техніки та технології, включаючи локальні та глобальні мережеві інформаційні технології, засоби мобільних комунікацій;

д) використання торгової марки та іміджу надійного партнера для зміцнення ділових зв'язків, покращення процесів збуту та підвищення конкурентоспроможності;

е) набуття практичного досвіду у сфері керівництва кадрами, виробничим процесом, маркетингом, рекламною діяльністю, електронної комерції та бізнес-інтернету, тощо.

ж) покращення матеріально-технічного забезпечення;

з) розподіл комерційного ризику з іноземним партнером у разі фінансового краху.

2.3. Оцінка ефективності системи стратегічного управління ПАТ «Adelina Call Center»

Можна виділити такі, найбільш значущі зовнішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств:

- зростання ділової активності;
- підвищення доходів та в результаті зростання доступності телекомунікаційних послуг;
- зростання потреб у телекомунікаційних послугах з боку бізнесу;
- використання сучасних технологій, що підвищують якість послуг. Для оцінки стратегічного стану компанії проведемо PEST аналіз

Далі проведено оцінку ринку збуту на основі аналізу STEP (S-соціальні, T-технологічні, E-економічні, P-політичні) фактори навколишнього середовища (табл. 2.7). PEST-аналіз навколишнього середовища включає економічні, політичні, соціокультурні та технологічні прогнози для визначення довгострокових можливостей підприємства в умовах прогнозованих збурень середовища.

Оцінка впливу факторів проведена за 10-бальною шкалою, де 1 бал-слабкий вплив, 10 балів – сильний.

Таблиця 2.7

Аналіз PEST-факторів довкілля ПАТ «Adelina Call Center»

Фактор	Оцінка впливу	Вплив	Реакція
Соціокультурні фактори (S)			
1. Зростання використання телекомунікаційних технологій призводить до зростання популярності послуг.	10	Швидко розвивається	Різні телекомунікаційні послуги підприємств будуть привабливими у довгостроковій перспективі.

2. Скорочення реальних грошових доходів, що обумовлено негативним впливом війни на реальний сектор економіки.	3	Стимування інтересу до телекомунікаційного сектору	Несприятлива можливість розвитку підприємства
Технології(Т)			
1. Швидкі темпи розвитку та впровадження телекомунікаційних технологій	10	Підвищення конкурентоспроможності підприємства	Необхідність відстеження, оцінки ефективності та впровадження нових технологій
2. Технології сприяють зниженню загальних обсягів витрат	8	Зниження цін	Сприятлива можливість розвитку підприємства
3. Нові технології дозволяють підвищувати продаж	7	Розширення клієнтської бази	Сприятлива можливість для розвитку підприємства
Економіка (Е)			
1. Стриманий економічний розвиток в довгостроковій перспективі, внаслідок економічної кризи	9	Низька економічна активність не сприяє розвитку сектора	Несприятлива можливість розвитку підприємства
2. Насичення ринку	7	Прогнозується переділ ринку	Значні перспективи через значну вагу компанії на ринку
Політика (Р)			
1. Складна геополітична обстановка, війна в країні	4	Загроза захоплення ринку іноземними компаніями незначна	Несприятлива можливість розвитку підприємства

2. Державне регулювання: стримана політика у сфері оподаткування, підтримка з боку влади	8	Оздоровлення ринку	Сприятлива нагода для великої компанії для виходу на нові ринки
--	---	--------------------	---

Важливо розглянути й основні макроекономічні чинники, що впливають на розвиток телекомунікаційної галузі загалом.

Сьогодні ринок телекомунікаційних послуг один із найважливіших секторів, критично важливих для багатьох галузей української економіки та функціонування держави. За оцінками ProConsulting, обсяг української телекомунікаційної галузі у 2021 році склав 1,28 трлн. грн.

У загальній структурі витрат у секторі телекомунікацій виділяються витрати на обладнання та програмне забезпечення. Частка рішень, побудованих з урахуванням імпортованого устаткування й програмного забезпечення, становить понад 80 % всього обсягу споживання. З урахуванням інфляції зростає вартість капітальних витрат, що негативно позначається на фінансовій стійкості гравців телекомунікаційного ринку.

Важливою особливістю галузі є її сервісна модель із низькою еластичністю попиту з боку споживачів. У умовах, безумовно, виявляться у виграші ті компанії, яким можуть здійснювати капітальні вкладення у короткостроковій перспективі.

Консультанти ProConsulting виділили такі позитивні та негативні фактори, які істотно впливатимуть на телекомунікаційну галузь у короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.8

Фактори, що впливають на телекомунікаційну галузь у короткостроковій перспективі

Позитивні фактори	Негативні фактори
Низька доля імпорту в операційних витратах	Зниження ARPU (середня виручка на одного користувача) за рядом ключових послуг

Низька еластичність попиту	Насиченість ринку за рядом ключових послуг
Розвинута інфраструктура	висока доля імпорту в капітальних витратах

На думку консультантів ProConsultng, основні гравці телекомунікаційного ринку України в короткостроковій перспективі не зазнають серйозних фінансових труднощів.

При цьому у разі погіршення макроекономічної ситуації, прискорення зниження виручки від традиційних сервісів, падіння курсу гривні щодо світових валют деякі компанії можуть мати справу з труднощами, пов'язаними з обслуговуванням боргового портфеля та реалізацією інвестиційних програм.

Насамкінець можна відзначити, що в кризу на думку аналітиків та ProConsulting прогноз по телекомунікаційній індустрії стабільний. Однак індустрія зіткнеться з декількома непростими проблемами, серед яких необхідно відзначити зниження маржинального доходу внаслідок зростання витрат на імпортні комплектуючі та матеріали, зростання витрат на обслуговування валютного боргу та потенційні проблеми із підтриманням досягнутого рівня капітальних витрат. При цьому фінансовий стан телекомунікаційних компаній загалом можна оцінити як стабільний, хоча при різкому погіршенні макроекономічної ситуації деякі компанії можуть зіткнутися зі значними труднощами.

Таким чином, сприятливими факторами розвитку ПАТ «Adelina Call Center» у найближчому майбутньому є зростання використання телекомунікаційних технологій призводить до зростання популярності послуг, швидкі темпи розвитку та впровадження телекомунікаційних технологій і, частково, закритість ринку для виходу іноземних телекомунікаційних компаній.

До негативних чинників довкілля належать кризові явища економіки.

Далі проведено глибший аналіз чинників формування конкурентної позиції підприємства на ринку.

У рамках цього дослідження використано методику побудови багатокутника конкурентоспроможності.

Оцінка можливостей фірми дозволяє збудувати багатокутник конкурентоспроможності. Аналіз конкурентних позицій було проведено за критеріями: широкий асортимент послуг; широкий спектр вартісних пропозицій (тарифів); повнота надання необхідної інформації про послуги; швидке обслуговування заявок; високий рівень сервісу; висока якість наданих телекомунікаційних послуг.

Дослідження провели методом опитування. Серед експертів були керівники вищої та середньої ланки, фахівці сегментів B2B та B2C, а також ключові клієнти компанії. Загалом в опитуванні взяли участь 35 експертів.

У таблиці 2.9. подано результати кількісної оцінки конкурентів.

Таблиця 2.9.

Оцінка конкурентоспроможності основних операторів телекомунікаційних послуг

(За шкалою де, 10 – висока, 5 – середня, 0 – низька)

Критерії	Kvadra Assistance	ПАТ «Adelina Call Center»	CONTACTIS call center	Global Bilgi
Широкий асортимент послуг	10	9	8	7
Широкий спектр вартісних пропозицій	7	8	6	5
Повнота необхідної інформації про послуги	10	9	7	6

Швидке обслуговування заявок	9	9	8	6
Високий рівень сервісу	7	6	6	4
Висока якість телекомунікаційних послуг	6	5	7	4

До факторів, що не дозволяють компанії досягати конкурентного лідерства, належать: повнота надання необхідної інформації про послуги; рівень клієнтського сервісу; якість послуг; асортимент послуг.

Далі визначення конкурентного статусу підприємства на ринку було зроблено розрахунок площ всіх багатокутників і загального багатокутника (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Розрахунок площ усіх багатокутників та загального багатокутника

Назва компаній	Площа багатокутника
Kvadra Assistance	171,04
ПАТ «Adelina Call Center»	153,29
CONTACTIS call center	126,46
Global Bilgi	73,18
Загальний багатокутник	259,8

Далі розрахований індекс конкурентоспроможності для компанії ПАТ «Adelina Call Center», а також індекси для інших учасників ринку (табл. 2.11) шляхом розподілу площі багатокутника досліджуваної компанії на площу загального багатокутника.

Таблиця 2.11

Індекси конкурентоспроможності учасників ринку

Назва компаній	Індекс конкурентоспроможності
Kvadra Assistance	0,66
ПАТ «Adelina Call Center»	0,59
CONTACTIS call center	0,49
Global Bilgi	0,28

Далі розраховано індекс сили конкурентоспроможності для компанії ПАТ «Adelina Call Center» стосовно досліджуваних гравців телекомунікаційного ринку. Результати представлені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Індекс сили конкурентоспроможності

Відносно	Індекс сили конкурентоспроможності для ПАТ «Adelina Call Center»
Kvadra Assistance	0,90
CONTACTIS call center	1,21
Global Bilgi	2,09

Таким чином, ПАТ «Adelina Call Center» за певними параметрами перевершує двох конкурентів – «CONTACTIS call center» та «Global Bilgi». При цьому відстає від лідера ринку " Kvadra Assistance ".

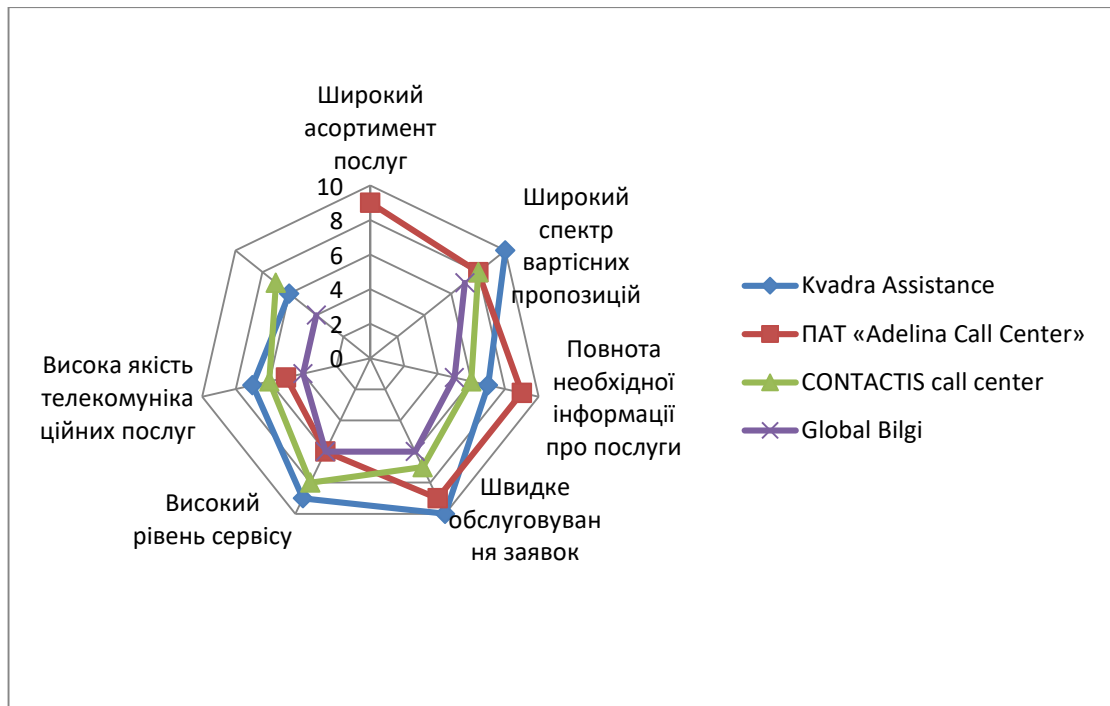


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності

Виходячи з отриманого «радару» видно, що ПАТ «Adelina Call Center» поступається конкурентам за такими параметрами, як повнота надання необхідної інформації про послуги, рівень клієнтського сервісу, якість послуг та асортимент послуг.

Лідеруючу позицію займає за критерієм "широкий спектр вартісних пропозицій".

Таким чином, у частині телекомунікаційних послуг, компанія ПАТ «Adelina Call Center» займає впевнені позиції на ринку. Незважаючи на високе проникнення мереж традиційних для операторів, займає лідеруюче конкурентне становище у зв'язку з розвитком нових напрямків свого бізнесу – Інтернет та телебачення. Технології, що використовуються компанією, дозволяють забезпечити клієнтам якісніший інтернет-доступ. Подальший розвиток даних телекомунікаційних послуг компанії ПАТ «Adelina Call Center» у Києві дозволить компанії суттєво підвищити фінансові результати діяльності. Через це необхідно продовжувати активно підтримувати збут даних сервісів у рамках комунікаційної політики підприємства.

Завданням стратегічного управління ПАТ «Adelina Call Center» є забезпечення такої взаємодії підприємства з середовищем, яке дозволяло йому підтримувати свій потенціал на такому рівні, який необхідний для досягнення його цілей, забезпечувало б виживання підприємства в довгостроковій перспективі. Але головним напрямом стратегічного управління ПАТ «Adelina Call Center» є надання якісних послуг. Саме якість – визначає подальший успіх у споживачів, та становище на ринку.

У таблиці 2.13 представлені стратегічне бачення та місія ПАТ «Adelina Call Center».

Таблиця 2.13

Стратегічне бачення та місія ПАТ «Adelina Call Center»

Стратегічні напрями	Місія підприємства при комбінованому підході	Остаточне формулювання місії
1. Посилення конкурентної позиції 2. Зростання обсягів продажів 3. Збільшення територіального розповсюдження послуг 4. Освоєння нових часток ринку 5. Передова інноваційна діяльність	Поліпшення конкурентної позиції на ринку, територіальний маркетинг, проведення заходів щодо розширення зон поширення, заходи щодо залучення нових споживачів.	Продаж високоякісних послуг, передова інноваційна діяльність, чітке відстеження ситуації на ринку, щоб уникнути кризових моментів.

Таким чином, стратегічне управління ПАТ «Adelina Call Center» складається з таких основних елементів:

1. Виробнича стратегія: встановлює суворі вимоги до послуг, що безпосередньо пов'язані з технологією реалізації та роботою підприємства.

Об'єктом виробничої стратегії є власне підприємство та управління виробництвом. Предмет – організаційно-технічні та управлінські відносини, що складаються між співробітниками, які здійснюють виробничу діяльність.

На вибір стратегії впливають фінансові ресурси підприємства, оскільки будь-які нововведення у діяльності підприємства, наприклад, освоєння нових ринків, розробка нових послуг, потребують великих фінансових витрат.

2. Стратегія просування продукції. Мета – зміцнювати імідж ПАТ «Adelina Call Center» у сферах якості, обслуговування та всеосяжної вигоди для клієнтів, використовуючи засоби масової інформації для реклами. Серед вітчизняних підприємств ПАТ «Adelina Call Center» є безумовним лідером у своєму сегменті ринку з основних видів продукції. А реалізація існуючих стратегій дозволяє підприємству стати нарівні з провідними гравцями ринку телекомунікаційних послуг.

Підприємство має стабільне конкурентне становище на ринку, постійних споживачів та надійних партнерів. Сьогодні на ринку існує безліч аналогічних компаній як вітчизняних так зарубіжних.

Тому за таких умов просування власного продукту для ПАТ «Adelina Call Center» - це дуже складний, тривалий та витратний процес. ПАТ «Adelina Call Center» обрало стратегію просування шляхом найменшого опору.

Поставляючи ринку конкурентоспроможні послуги, основним засобом боротьби підприємство вибирає лише ціну. Продукт продається за низькою вартістю і приваблює покупців, які часто взагалі не звертають уваги на його якість. Така стратегія виведення послуги на ринку не призводить до успіху.

3. Стратегія підбору та підготовки персоналу. ПАТ «Adelina Call Center» надає можливість службового зростання, забезпечує ретельну підготовку персоналу, щоб максимально задовольняти вимоги клієнтів. Варто зазначити, що в рамках реалізації цієї стратегії ПАТ «Adelina Call Center» має свій центр з підготовки персоналу.

Реалізація розглянутих стратегій забезпечується системою планування та контролінгу річного бізнес-плану ПАТ «Adelina Call Center», скоординованим виконанням корпоративних програм та проектів розвитку, функціональних стратегій та стратегій бізнес-одиниць, розвитком системи КРІ.

КРІ - ключові показники ефективності - система кількісних індикаторів, що відображають результативність кожного співробітника [15]. Стратегічні показники відбивають результат діяльності ПАТ «Adelina Call Center» у

період, дозволяють скоригувати плани наступного періоду. Характеризують грошові потоки, на їхній основі розраховуються показники ефективності діяльності, наприклад, рентабельність і платоспроможність. Згодом ключові показники ефективності допомагають скоригувати тактичні та стратегічні цілі підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

3.1 Виявлення внутрішніх резервів для вдосконалення стратегічного управління в ПАТ «Adelina Call Center»

Існують три типи стратегії одиночного бізнесу:

- цінове лідерство;
- диференціація;
- фокусування.

Ці стратегії називаються базовими, оскільки всі види бізнесу чи галузі слідує їм незалежно від того, чи виробляють вони, обслуговують чи є неприбутковими підприємствами. Характерні риси базових стратегій, важливі для вибору та обґрунтування відповідної для ПАТ «Adelina Call Center» відображені в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Характерні риси базових стратегій, важливі для вибору та обґрунтування відповідної стратегії для ПАТ «Adelina Call Center»

	Цінове лідерство	Диференціація	Фокусування
Продуктова диференціація	Низька (в основному за ціною)	Висока (в основному за властивостями)	Від низької до високої (ціни чи властивості)
Сегментація ринку	Низька (масовий ринок)	Висока (багато ринкових сегментів)	Низька (один чи небагато сегментів)
Відмінна компетентність	Виробництво управління матеріалами	ІНДДКР, збут і маркетинг	Усі види відмінної компетентності

Згідно з поданою таблицею та результатами проведеного у другому розділі роботи аналізу, можна стверджувати, що найбільше придатною в актуальних умовах для ПАТ «Adelina Call Center» є стратегія диференціації. При цьому диференціація має бути сервісною.

Метою стратегії диференціації є досягнення конкурентної переваги шляхом створення продуктів чи послуг компанії ПАТ «Adelina Call Center», які сприймаються споживачами як унікальні. Перевагою стратегії диференціації є безпека компанії від конкурентів доти, доки споживачі зберігають стійку лояльність до її продукції. Це забезпечує їй конкурентні переваги. Компанія, природно, немає проблем і з сильними покупцями: диференціація і широка лояльність покупців створюють бар'єри входу іншим компаніям, яким при цьому необхідно виконувати конкурентоспроможні розробки. Нарешті, продукти-замінники можуть створити загрозу лише за здатності конкурентів виробляти продукти, які задовольняють у тому ж ступені споживачів і здатні зламати стійку лояльність до диференційованої компанії. Основною проблемою такої компанії залишається підтримка унікальності в очах споживачів, особливо в умовах імітації та копіювання. Загроза може виникнути через зміну запитів споживачів.

Згідно з канонічною теорією М. Портера, конкурентна перевага на ринку виникає на основі надання споживачам продукції, що дає велику цінність за ту саму вартість (диференціація), або надання рівної цінності, але за меншу вартість (низькі витрати) [42, с.56].

При диференціації основний акцент робити на створенні продукту (сукупності матеріальних та нематеріальних атрибутів), який сприймається споживачем як щось унікальне. У практиці ПАТ «Adelina Call Center» цією унікальною перевагою має бути додатковий або розширений сервіс.

Сервісна диференціація – це пропозиція додаткових послуг, які супроводжують пропонований продукт, у яких покупець так або інакше має потребу перед покупкою або після неї. Це може бути навчання та консультування, швидкість та надійність поставок, встановлення, сервісне

обслуговування. Для успішної сервісної диференціації супутні послуги мають бути або безкоштовними, або дешевшими, або перевищувати за своїм рівнем послуги конкурентів

Як заходи щодо реалізації конкурентної стратегії пропонується впровадження у компанії системи наступних заходів:

1. Впровадження практики роботи чергового оператора служби сервісу, час роботи якого триватиме до 24-00 (як сама служба працює до 19-00);
2. Скоротити термін підключення до абонентської мережі нових клієнтів на базі моніторингу реального часу на проведення робіт із внесенням відповідних змін до посадових інструкцій;
3. Реалізація програми навчання сервісного персоналу;
4. Розробка та реалізація програми моніторингу якості сервісу в логістичному ланцюзі та внутрішнього PR якості обслуговування клієнтів.

Для компанії ПАТ «Adelina Call Center», що визначає собі якісне обслуговування клієнтів як стратегічний пріоритет, виникає потреба поліпшення якості сервісу та утримання його на рівні, заданому споживачами. Причому стратегічне планування сьогодні необхідно здійснювати знизу нагору, опитавши тих, хто безпосередньо спілкується з клієнтом, і доносить цю інформацію до рівня топ-менеджменту.

Схема системи сервіс-менеджменту, яка має бути розроблена на основі вищеописаних заходів, представлена на рисунку 3.1.

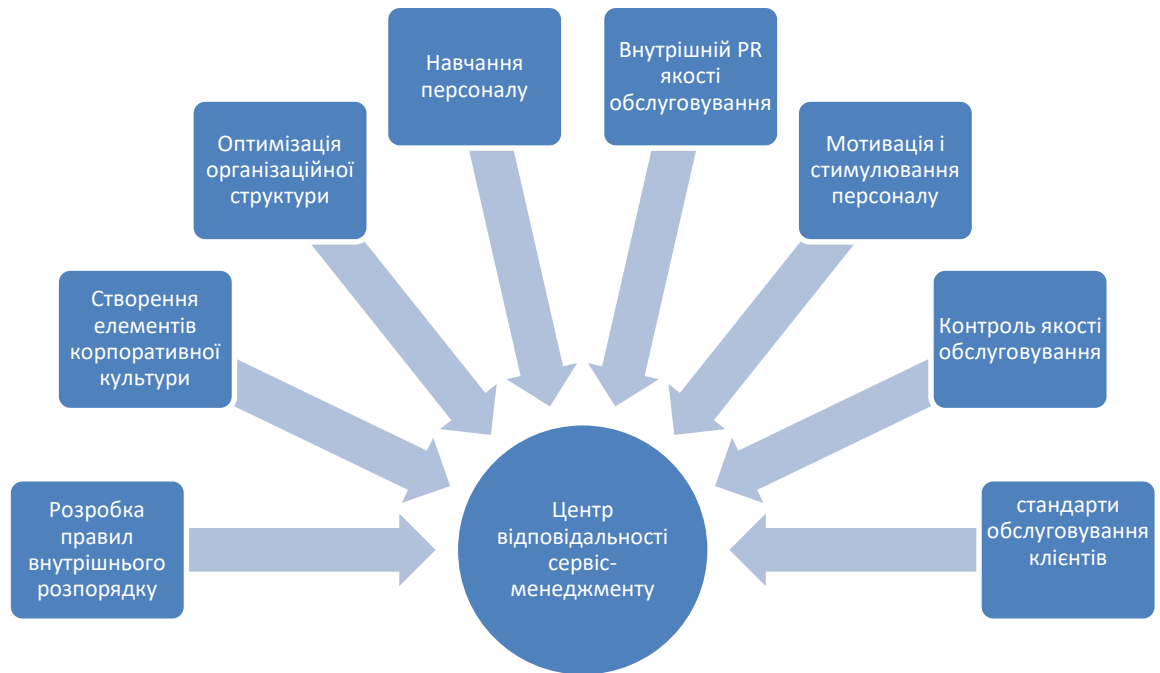


Рис.3.1. Система сервіс-менеджменту

Впровадження сервіс-менеджменту та забезпечення якісного обслуговування споживачів на систематичній основі можливо при виконанні наступних умов:

1. Наявність центру відповідальності щодо забезпечення сервісу компанії. Як правило, це один або кілька співробітників, обов'язки яких обмежені виключно підтримкою забезпечення сервісу.

2. Наявність та використання стандартів обслуговування покупців як корпоративного документа, що регламентує правила взаємодії продавців з покупцями та має статус обов'язкового до виконання.

3. Регулярне навчання персоналу (менеджерів та керівників). Основні напрями навчання: техніка роботи з клієнтом, технічні знання послуг, інформація про компанію. Це стосується і навчання техніки продажу, і навчання персоналу знання асортименту послуг. Важлива системність навчання: встановлені процедури, терміни, формат, супровідні інформаційні матеріали, співробітники, які відповідають за навчання у профільних областях.

4. Контроль якості обслуговування клієнтів. Обов'язкова умова виконання стандартів сервісу та підтримки стабільно високого рівня за всіма послугами – контроль якості взаємодії з покупцями послуг. Зокрема, для моніторингу якості надання послуг можна проводити регулярні телефонні опитування абонентів для виявлення наскільки якісно та своєчасно їм було надано сервіс та наскільки вони задоволені ним та послугами.

5. Наявність багатокомпонентної системи регулярної атестації персоналу.

Для забезпечення якісного сервісу важливо, щоб атестація враховувала результати роботи досліджуваної телекомунікаційної компанії в цілому або окремих співробітників з якості обслуговування та результати іспиту співробітників знання стандартів сервісу та техніки обслуговування клієнтів. Крім результатів сервісу, ефективні системи атестації включають оцінку персоналу з досягнення планів продажів за період, тестування знань асортиментного переліку послуг, оцінку якості взаємодії з колегами та допомогу в адаптації нових співробітників, інновації та участь у діяльності компанії, підвищення кваліфікації, дисципліну, її дотримання. співробітниками, і навіть зовнішній вигляд персоналу тощо.

Результати атестації повинні використовуватись у формуванні фонду оплати праці працівників на наступний період. Основний принцип такої системи атестації – прив'язка винагороди співробітників не лише до кінцевого результату – продажу, а й результатів за факторами, що формують кінцевий результат – знання товару, сервіс, зовнішній вигляд та інше.

Крім того, важливо вивести максимальну частку процедур оцінки співробітників з-під відповідальності директора та прив'язати до зовнішньої інформації (наприклад, тестування знань у навчальному центрі компанії).

Необхідно використовувати як систему атестації менеджерів, і керівників.

6. Регулярна практика щодо просування та популяризації ідеї важливості якісного обслуговування серед співробітників компанії, тобто внутрішній PR

якості сервісу в компанії. Інструментами можуть бути публікація результатів моніторингу сервісу в корпоративній газеті або листівці, із зазначенням найкращих менеджерів з якості сервісу, розміщення інформації про результати атестації знання стандартів у внутрішніх приміщеннях офісу, регулярні збори колективу з підбиття підсумків моніторингу сервісу (програми mystery shopping). Також ефективні: постановка цілей сервісу лише на рівні компанії, нагородження менеджерів, що демонструють найкращу якість сервісу, та інших.

Подібні інструменти повинні бути інтегровані в систему сервіс-менеджменту компанії ПАТ «Adelina Call Center» як встановлені обов'язкові процедури, що очікуються персоналом.

При цьому основний акцент запропонованих заходів спрямований на коригування конкурентної стратегії у бік сервісної диференціації послуг компанії ПАТ «Adelina Call Center» саме на етапі надання сервісних послуг, тобто на етапі їх постачання від продавця до споживача.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для оцінки ефективності запропонованих заходів розглянемо витрати на їх реалізацію по кожному заходу:

1. Впровадження практики роботи чергового оператора служби сервісу, час роботи якого триватиме до 24-00 (тоді як сама служба працює до 19-00).

Для реалізації цього заходу буде змінено графік роботи операторів сервісної служби. При цьому основна частина співробітників буде працювати у звичайному режимі і один із співробітників (за графіком) у години з 15-00 до 24-00.

Таким чином, цей захід передбачатиме додаткові витрати щодо оплати праці співробітників. У проекті буде задіяно 5 співробітників із рівнем оплати праці 30 000 грн. в місяць.

«Чергування» тарифікуватимуться 100% від ставки. На кожного оператора припадає 6 чергувань на місяць. Отже, додаткові витрати на оплату праці на рік (з урахуванням соц. відрахувань) становитимуть:

$$З = (30/30 * 6 * 1,22) * 12 * 5 = 439 \text{ тис. грн.}$$

2. Скорочення терміну підключення до абонентської мережі нових клієнтів на базі моніторингу реального часу на проведення робіт із внесенням відповідних змін до посадових інструкцій.

Основною дією в рамках цього заходу є створення експертної групи для проведення робіт з моніторингу реального часу проведення робіт із підключення, а також робіт з розрахунку оптимального часу підключення абонентів та внесення необхідних змін до посадових інструкцій.

Ця група складатиметься із трьох співробітників компанії. Це мають бути співробітники з високим стажем роботи в компанії (від 1,5 років), з високим ступенем професіоналізму та мотивації. Також ці співробітники повинні всебічно знати процес подолучення та технічного обслуговування абонентів. Такими співробітниками пропонується обрати технічного директора, системного інженера та інженера з обслуговування обладнання.

Задля реалізації зазначеного заходу заплановано обсяг преміального фонду учасників експертної групи у сумі 150 тис. грн. Ці витрати матимуть разовий характер.

3. Реалізація програми навчання сервісного персоналу.

Цей захід буде реалізовано за допомогою тренінгової агенції. Вивчення цін послуги тренінгових компаній дозволяє закласти витрати у вигляді 15000 гривень на кожного учня співробітника. У рамках цього заходу планується навчити 20 працівників компанії. Разом витрати на реалізацію цього заходу становитимуть $20 * 15 = 300$ тис. грн. Дані витрати також носитимуть разовий характер.

4. Розробка та реалізація програми моніторингу якості сервісу в логістичному ланцюзі та внутрішнього PR якості обслуговування клієнтів.

Функції виконавця у рамках цього заходу пропонується покласти на штатного маркетолога компанії. У зв'язку з регулярним виконанням функцій моніторингу задоволеності клієнтів та реалізації внутрішнього PR-процесу пропонується призначити маркетологу щомісячну премію у розмірі 3000 грн. Таким чином, річні витрати на реалізацію цього заходу становитимуть $3 * 12 = 36$ тис. грн.

Узагальнимо дані у таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Необхідні ресурси та витрати на реалізацію заходів

Захід	Виконавець	Відповідальний	Характер витрат	Річний обсяг витрат, Тис.грн.
1. Черговий оператор служби об'єктів реклаमाцій	Оператори об'єктів рекламацій	Заступник директора по забезпеченню процесу інформаційної взаємодії	Щорічні	439
2. Скорочення терміну підключення	Експертна група	Технічний директор	Разові	150
3. Навчання	Тренінгове агентство	Заступник директора по забезпеченню процесу інформаційної взаємодії	Разові	300
4. Моніторинг якості сервісу та внутрішній PR	Маркетолог	Комерційний директор	Щорічні	36
Всього затрати першого року			Річні в перший рік	925

Проведені розрахунки свідчать, що конкурентна стратегія вимагає сукупних інвестицій у вигляді 925 тис. грн.

Далі проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Розглянемо, як змінитися прогнозний рівень конкурентоспроможності послуг досліджуваної компанії. При цьому виходитимемо з припущення, що оцінка кожного критерію «повнота надання необхідної інформації про послуги», «швидке обслуговування заявок», «високий рівень сервісу» та «висока якість телекомунікаційних послуг» підвищиться мінімум на 1. Таким чином, оцінки за критеріями конкурентоспроможності компанії ПАТ «Adelina Call Center» будуть наступними (табл. 3.3).

З даних таблиці 3.3 побудований багатокутник конкурентоспроможності досліджуваних операторів телекомунікаційних послуг.

Таблиця 3.3

Оцінка конкурентоспроможності основних операторів телекомунікаційних послуг

(За шкалою де, 10 – висока, 5 – середня, 0 – низька)

Критерії	Kvadra Assistance	ПАТ «Adelina Call Center»	CONTACTIS call center	Global Bilgi
Широкий асортимент послуг	10	9	8	7
Широкий спектр вартісних пропозицій	7	8	6	5
Повнота необхідної інформації про послуги	10	10	7	6
Швидке обслуговування заявок	9	10	8	6
Високий рівень сервісу	7	7	6	4
Висока якість телекомунікаційних послуг	6	6	7	4

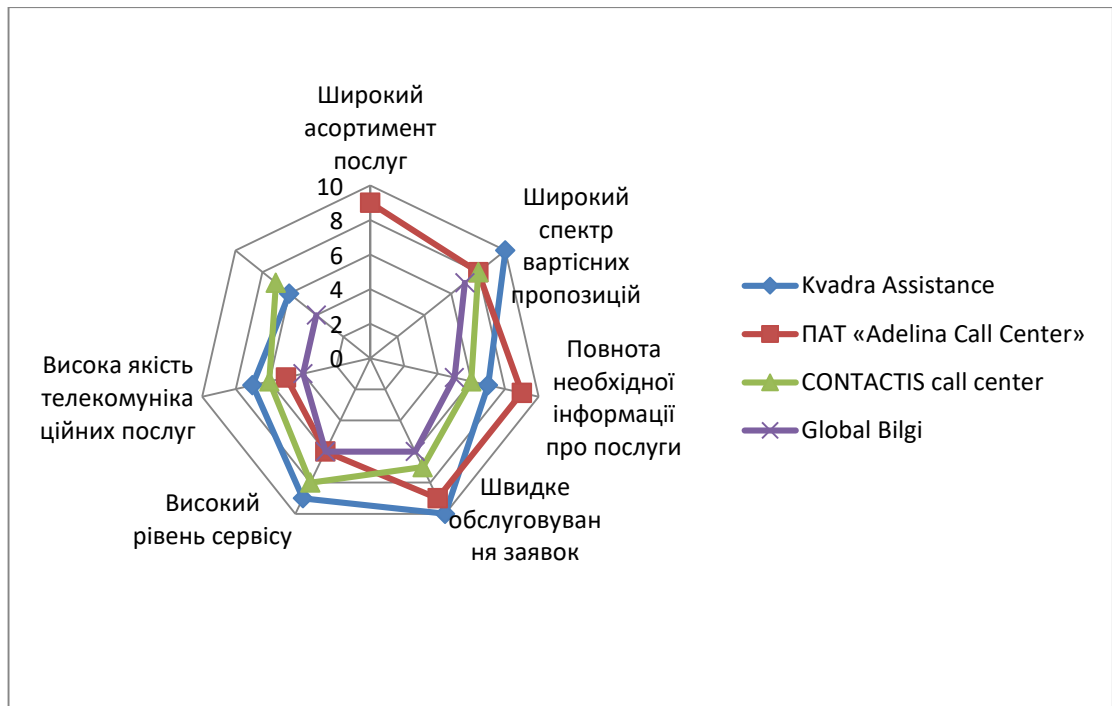


Рис. 3.2. Багатокутник конкурентоспроможності операторів телекомунікаційних послуг

Далі визначення зміни конкурентного статусу підприємства на ринку було зроблено розрахунок площ всіх багатокутників і загального багатокутника (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Розрахунок площ усіх багатокутників та загального багатокутника

Назва компанії	Площа багатокутника
Kvadra Assistance	171,04
ПАТ «Adelina Call Center»	181,00
CONTACTIS call center	126,46
Global Bilgi	73,18
Загальний багатокутник	259,8

Далі розрахований індекс конкурентоспроможності для компанії ПАТ «Adelina Call Center», а також індекси для інших учасників ринку (табл. 3.4)

шляхом розподілу площі багатокутника досліджуваної компанії на площу загального багатокутника.

Таблиця 3.4.

Індекси конкурентоспроможності учасників ринку

Назва компаній	Індекс конкурентоспроможності до реалізації заходів	Індекс конкурентоспроможності після реалізації заходів
Kvadra Assistance	0,66	0,66
ПАТ «Adelina Call Center»	0,59	0,70
CONTACTIS call center	0,49	0,49
Global Bilgi	0,28	0,28

Далі розраховано індекс сили конкурентоспроможності для компанії ПАТ «Adelina Call Center» стосовно досліджуваних гравців телекомунікаційного ринку. Результати представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Індекс сили конкурентоспроможності

По відношенню до	Індекс сили конкурентоспроможності для ПАТ «Adelina Call Center» до реалізації заходів	Індекс сили конкурентоспроможності для ПАТ «Adelina Call Center» після реалізації заходів
Kvadra Assistance	0,90	1,06
CONTACTIS call center	1,21	1,43
Global Bilgi	2,09	2,50

Таким чином, ПАТ «Adelina Call Center» після впровадження конкурентної стратегії сервісної диференціації за сукупністю параметрів перевершуватиме всіх ключових конкурентів – «Kvadra Assistance», «CONTACTIS call center» та Global Bilgi. Тобто компанія займе лідируючу позицію на ринку.

У силу того, що конкурентність компанії при здійсненні заходів щодо підвищення ефективності реалізації та управління системою сервісу підвищиться, припустимо, що рівень лояльності клієнтів до компанії ПАТ «Adelina Call Center» також підвищиться.

Економічний ефект заходів оцінено за методикою розрахунку довічної цінності клієнта.

За допомогою індексу Customer lifetime value (LTV) можна оцінити, наскільки клієнтам цікаві товари та послуги.

Цей показник визначає розмір прибутку, одержуваного компанією з одного клієнта за весь час їхньої співпраці, тобто за весь життєвий цикл роботи з клієнтом.

За допомогою розрахованих даних LTV можна визначити ефективність витрачених на заходи щодо покращення кадрової політики коштів. Показник LTV зазвичай визначається як поточна вартість усіх коштів, які витратить клієнт.

Для більш точного результату показник LTV слід розраховувати як ймовірнісну суму, з урахуванням витрат кожного клієнта. Значення LTV є значним чинником, завдяки якому багато компаній переносять свою увагу від квартального прибутку до постійної співпраці з клієнтами.

Це дуже важливе число, оскільки саме воно обмежує верхню межу витрат на придбання нових клієнтів, будучи визначальним елементом розрахунку окупності реклами.

Одні клієнти важливіші, ніж інші, оскільки фінансова цінність (вартість грошового потоку, що виникає під час роботи з клієнтом) кожного клієнта

різна. Визначити поточну вартість грошового потоку нам допоможе розрахунок параметра LTV (життєвого циклу клієнта).

Завдяки цьому показнику розраховується верхня межа витрат, на які готова піти фірма, щоб набути клієнтських взаємин, або утримати відносини з поточними клієнтами.

Якщо розглядати взаємовідносини з клієнтами як актив фірми, то показник життєвого циклу клієнта є грошовою вартістю цього активу.

Показник життєвого циклу клієнта використовують у основному фірми, орієнтовані на довгострокові відносини з клієнтами.

Для компанії ПАТ «Adelina Call Center», що діє в умовах обмеженості та високої вартості фінансових ресурсів, клієнтська стратегія полягає у збільшенні продуктивності взаємодії з клієнтами. Для досягнення цієї мети спрямовані розроблені заходи. Для цього необхідно досягти зростання показника утримання клієнтів. Представимо характеристику покупців компанії (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Характеристика покупців ПАТ «Adelina Call Center» у 2021 р.

Сегмент	Кількість унікальних клієнтів, штук	Середня кількість послуг, тис. послуг	Середня сума контракту в рік, тис. грн	Загальна виручка за рік, тис. грн
ФОП	80663	2,1	4,79	811389.117
Корпоративні клієнти	100 066	3,3	17,40	5745789.72

У рамках методології необхідно розрахувати показники LTV (Lifetime Value) – «довічна» цінність (клієнта) – дохід, які клієнт приносить протягом періоду (життєвого циклу) його купівельної активності.

Можна поррахувати дані показники для збільшення кількості послуг у пакеті (за рахунок збільшення утримання клієнтів) на 3%, за умови, що прогнозується збільшення самої клієнтської бази на 5% за рік.

Загальне LTV = $(80663 * 1,05) * (2,1 * 1,03) * 4,79 + (100066 * 1,05) * (3,3 * 1,03) * 17,4 = 7091588.912$ тис грн.

Тобто за рік покупці зможуть принести компанії ПАТ «Adelina Call Center» при підвищенні ефективності роботи 7091588912 тис. грн., що на 8,2% більше рівня 2020 року.

Аналіз результатів діяльності підприємства після реалізації заходів наведено в таблиці 3.7

Розраховані показники свідчать про можливість значного зростання чистого прибутку компанії на величину, що може досягти 88%.

Реалізація запропонованих заходів також позитивно позначиться підвищення рівня рентабельності продажів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

Показники рентабельності після здійснення заходів щодо покращення конкурентного становища ПАТ «Adelina Call Center», %

Показник рентабельності	До реалізації заходів	Після реалізації заходів	Зміна показника
Рентабельність продаж	12,63	21,98	9,34

Таким чином, рентабельність продажів зросте до показника 21,98% (з одної гривні виручки підприємство отримуватиме майже 22 копійки чистого прибутку).

ВИСНОВКИ

Аналіз літературних джерел та методичних розробок, присвячених питанням оцінки конкурентоспроможності різного виду та рівня, показав, що найслабшою ланкою в оцінці конкурентоспроможності є відсутність комплексності та єдності підходів до цієї проблеми з урахуванням специфічних особливостей цієї категорії. Аналіз методичних і теоретичних розробок з питань забезпечення конкурентоспроможності підтверджує необхідність комплексної оцінки виявлення можливих резервів поліпшення основних показників діяльності.

Об'єктом дослідження стало підприємство ПАТ «Adelina Call Center». Тенденції розвитку вітчизняного ринку у сфері інформаційно-телекомунікаційної діяльності з урахуванням досвіду передових зарубіжних країн досить впевнено демонструють наявність у вітчизняній індустрії технічних ресурсів для реалізації можливостей забезпечення широкого доступу всіх верств населення до різних інформаційних ресурсів.

Об'єктом дослідження в рамках роботи стала компанія «ПАТ «Adelina Call Center», яка працює на приватному та корпоративному ринках у кількох регіонах України, надаючи широкий спектр сучасних послуг:

- оперативне реагування на питання у процесі обслуговування клієнта;
- коректність обробки інформації, що надходить під час звернення;
- підтримка актуальності даних про клієнтів;
- виконання оновлення як програмного, так і апаратного забезпечення;
- систематичне навчання операторів;
- облік та аналіз статистики;
- градація вхідних дзвінків за специфікою;
- максимальне використання автоматичної системи інтерактивної взаємодії (IVR) для економії часу;
- оперативна взаємодія з іншими відділами підприємства;
- постійна модернізація процесу обслуговування замовника.

Можна виділити такі, найбільш значущі зовнішні чинники, що впливають конкурентоспроможність підприємств телекомунікаційних послуг:

- зростання ділової активності;
- підвищення доходів та в результаті зростання доступності телекомунікаційних послуг;
- зростання потреб у телекомунікаційних послугах з боку бізнесу;
- використання сучасних технологій, що підвищують якість послуг.

У частині телекомунікаційних послуг (за винятком стільникового зв'язку), компанія ПАТ «Adelina Call Center» займає впевнені позиції на ринку. Незважаючи на високе проникнення мереж традиційних для України підприємств, займає лідируюче конкурентне становище у зв'язку з розвитком нових напрямків свого бізнесу. Подальший розвиток даних телекомунікаційних послуг компанії ПАТ «Adelina Call Center» в Україні дозволить компанії суттєво підвищити фінансові результати діяльності. Через це необхідно продовжувати активно підтримувати збут даних сервісів у рамках комунікаційної політики підприємства.

Сприятливими чинниками розвитку підприємства у найближчому майбутньому є зростання використання телекомунікаційних технологій призводить до зростання популярності послуг, швидкі темпи розвитку та впровадження телекомунікаційних технологій і, частково, закритість ринку для виходу іноземних телекомунікаційних компаній.

Насамкінець можна відзначити, що в кризу на думку аналітиків Pro Consulting прогноз по телекомунікаційній індустрії стабільний. Однак індустрія зіткнеться з декількома непротими проблемами, серед яких необхідно відзначити зниження маржинального доходу внаслідок зростання витрат на імпортні комплектуючі та матеріали, зростання витрат на обслуговування валютного боргу та потенційні проблеми із підтриманням досягнутого рівня капітальних витрат. При цьому фінансовий стан телекомунікаційних компаній загалом можна оцінити як стабільний, хоча при

різкому погіршенні макроекономічної ситуації деякі компанії можуть зіткнутися зі значними труднощами.

На основі результатів проведеного аналізу в рамках другого розділу роботи розроблено заходи щодо зміцнення ринкових позицій компанії.

При диференціації основний акцент робиться на створенні продукту (сукупності матеріальних та нематеріальних атрибутів), який сприймається споживачем як щось унікальне. У практиці ПАТ «Adelina Call Center» цією унікальною перевагою має бути додатковий або розширений сервіс.

Сервісна диференціація - це пропозиція додаткових послуг, які супроводжують запропонований продукт, яких покупець так чи інакше потребує перед покупкою або після неї.

Як заходи щодо реалізації конкурентної стратегії пропонується впровадження у компанії системи наступних заходів:

1. Впровадження практики роботи чергового оператора служби сервісу, час роботи якого триватиме до 24-00 (як сама служба працює до 19-00);
2. Скоротити термін підключення до абонентської мережі нових клієнтів на базі моніторингу реального часу на проведення робіт із внесенням відповідних змін до посадових інструкцій;
3. Реалізація програми навчання сервісного персоналу;
4. Розробка та реалізація програми моніторингу якості сервісу в логістичному ланцюзі та внутрішнього PR якості обслуговування клієнтів.

Проведені розрахунки свідчать, що конкурентна стратегія вимагає сукупних інвестицій у вигляді 925 тис. грн.

Таким чином, реалізація проекту підвищення ефективності системи сервісу на досліджуваному підприємстві ПАТ «Adelina Call Center» може призвести до таких позитивних тенденцій:

- підвищення обсягу продажів у короткостроковій перспективі;
- підвищення чистого прибутку в короткостроковій перспективі;
- підвищення рентабельності діяльності підприємства.

Виходячи з усього вищевикладеного, можемо говорити про економічну ефективність запропонованих заходів та їхню доцільність в умовах гострої необхідності зміцнення ринкових позицій в умовах світової фінансової кризи.

РЕЗЮМЕ

Тема кваліфікаційної роботи « Стратегія управління організацією ПАТ «Adelina Call Center».

Актуальність теми цього дослідження обумовлена тим, що стратегічне управління організаціями дає можливість поглянути на підприємство, як єдине ціле, сформувані висновки щодо проведеного аналізу, а також визначити: чому деяким підприємствам вдається збалансовано розвиватися в ринковому середовищі і досягати успіху, а інші неминуче входять у фазу стагнації, або приречені на банкрутство. Таким чином важливо встановити причинно-слідчі зв'язки даних подій розібратися в результаті, чого відбувається часта зміна ролей ключових учасників ринку.

Метою роботи є розгляд теоретичних основ сутності стратегій управління організацією та виявлення на практиці основних напрямків оптимізації вибору стратегій управління ПАТ «Adelina Call Center».

Практична значущість дослідження в кваліфікаційній роботі полягає у вивченні та діагностиці стратегічного потенціалу, практичному досвіді в її процесах, в аналізі того, як здобуті знання можна використовувати на практиці, у виявленні проблем та недоліків в управлінні, у формуванні свого бачення щодо подальшого розвитку та удосконаленні процесів управління стратегічним потенціалом.

RESUME

The topic of the qualification work "Strategy of management of the organization of PJSC "Adelina Call Center".

The relevance of the topic of this study is due to the fact that the strategic management of organizations provides an opportunity to look at the enterprise as a whole, to form conclusions regarding the analysis carried out, and also to determine: why some enterprises manage to develop in a balanced manner in the market environment and achieve success, while others inevitably enter the phase stagnation, or doomed to bankruptcy. Thus, it is important to establish the causal and investigative relationships of these events, to understand the result of which there is a frequent change in the roles of key market participants.

The purpose of the work is to consider the theoretical foundations of the essence of organizational management strategies and to identify in practice the main directions for optimizing the choice of management strategies of PJSC "Adelina Call Center".

The practical significance of the research in the qualification work consists in the study and diagnosis of strategic potential, practical experience in its processes, in the analysis of how the acquired knowledge can be used in practice, in the identification of problems and shortcomings in management, in the formation of one's vision regarding further development and improvement of processes management of strategic potential.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Адлер О.О. Діагностика конкурентного середовища підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Адлер // Економічна діагностика. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diagnostika/p4.html.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика. – 1989.
3. Андрушків Б.М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку / Б.М. Андрушків // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 3. – С. 198-203.
4. Артеменко Л.П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення / Л. П. Артеменко. Київ, 2018. 53 с
5. Баюра Д.О. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності / Д.О. Баюра, В.В. Петрук. – Наукові праці НДФІ. – К.: 2014. – С.153–158.
6. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник [Текст] / Л.В. Балабанова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2018. – 645 с.
7. Белошاپка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / Под ред. В.А. Белошاپки. – К.: Абсолют-В, 2015. – 352с.
8. Батракова Т.І. Сутність поняття "економічна ефективність" діяльності підприємства в ринкових умовах / Т.І. Батракова. – Науковий вісник ПУЕТ. – 2017. – № 1 (1). – С. 172-178.
9. Бочковський А.П. Менеджмент, маркетинг і логістика: навч. посіб / А.П. Бочковський, Н. Ю. Сапожнікова // – О.: Економічна література, 2018. – 225 с.

10. Веретюк С.М. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 2016. № 2. С. 51-58.
11. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегія, вітчизняна практика: навч. посіб. / Діброва Т.Г – К.: Професіонал. – 2017. – 320 с.
12. Дубодєлова А.В. Еволюція концепцій маркетингу на вітчизняних підприємствах [Текст] / А.В. Дубодєлова, О.В. Юринець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2018. – № 640. – С. 79-83.
13. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник. / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л.П. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 440 с.
14. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств. – К.: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2016. – 144 с.
15. Жегус О.В. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / О.В. Жегус, Т.М. Парцирна; ФОП Іванченко І.С. – Х., 2016. 237 с. URL: https://studme.com.ua/18060203/marketing/metody_marketingovyh_issledovaniy.htm
16. Канінський М.П. Підвищення конкурентоспроможності продукції на основі маркетингу / М.П. Канінський // Економіка – 2016. – 148 с.
17. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навчальний посібник для ВУЗів / В.Я. Кардаш. - К.: КНЕУ, 2017. – 156 с.
18. Крикавський Є.В. та ін. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник / Є.В. Крикавський, Л.І. Третьякова, Н.С. Косар. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 256 с.
19. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ.нац.торг. екон.ун-т, 2017. – 580 с.

20. Лук`янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник 123 / Т. І. Лук`янець. - К.: КНЕУ, 2015. - 380 с.
21. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. – К.: МАУП, 2015. – 304 с.
22. Мальська М.П. Організація та планування діяльності підприємств [Текст]: підруч. / М.П. Мальська. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 248с.
23. Маркетинг: підруч. [для студ. ВНЗ] / В. Руделіус та ін. ; ред.-упоряд. О. І. Сидоренко, Л. С. Макарова. – 3-тє вид. – К.: Навч.-метод. центр "Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні", 2015. – 648 с.
24. Маркетинг [Текст]: підруч. / [Павленко А.Ф., Решетнікова І.Л., Войчак А.В. та ін.]; за наук. ред. А.Ф. Павленка. – К.: КНЕУ, 2015. – 600 с.
25. Маркетинг: підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончаров, Є.В. Крикавський та ін. – К.: знання, 2017. – 1070 с.
26. Маркетинговий аналіз: навч. посіб. /Д.А. Штефаніч, Братко О.С. та 121 інші. – Тернопіль: Економічна думка, 2017. – 296 с.
27. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л.В. Балабанової. – 3-тє вид., допов. і перероб. – К.: Знання, 2016. – 354 с.
28. Маркетинг: сучасна концепція та технології [Текст]: підручник / В. Н. Парсяк. - Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 324 с.: рис., табл.
29. .Маркетинг: теорія та методологія [Текст]: навч. посіб. / Євген Майовець; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2015. – 449 с.
30. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними [Текст] / Адель Світвуд; пер. з англ. Олександра Асташова. - Київ: Наш формат, 2019. – 150
31. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [Текст]: монографія / [Карпенко Н. В. та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. В. Карпенко. - Київ: Центр учбової літератури, 2016. - 251 с.: рис., табл.

32. .Маркетингова діяльність підприємства [Текст]: навч. посіб. / В.В. Луцяк, О.П. Красняк, М.В. Кондратова; Вінниц. нац. аграр. ун-т. - Вінниця: ТВОРИ, 2019. - 353 с.: рис., табл.
33. Маркетингова концепція управління діяльністю підприємств автодилерів: поведінковий підхід [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Даниленко Євген Сергійович ; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. - Харків, 2019. - 23 с.
34. Маркетингова політика розподілу [Текст]: навч. посіб. / Сухорська У.Р., Щербань В.М. ; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. - Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. - 383 с.
35. Міжнародний маркетинг [Текст]: навч. посіб. / [Т.В. Князева та ін.] ; Нац. авіац. ун-т. - Київ: НАУ, 2019. - 162,
36. Міжнародний маркетинг [Текст]: навч. посіб. / С.І. Чеботар [та ін.] ; за ред. проф. С.І. Чеботара. - Суми: Папірус, 2015. - 367 с.
37. Маркетингова товарна політика [Текст]: навч. посіб. / О. І. Зоріна, О. В. Сиволовська ; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. - Харків: УкрДУЗТ, 2015. - 190 с..
38. Міжнародний маркетинг [Текст]: навч. посіб. / Чернів. торг.-екон. ун-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту ; [уклад.: Лошенко І.Р. та ін.]. - Чернівці: Книги XXI, 2015. - 159 с.
39. .Минцберг Г.Г., Школи стратегій / Г.Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмрел; пер. с англ. под ред. Ю.М. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336с
40. Офіційний сайт компанії ПАТ «Adelina Call Center» URL: <https://adelina.com.ua>
41. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Г. В. Осовська , О. А.Осовський. — К.: Кондор, 2017. — 676 с.
42. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 2004. – 390 с

43. Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства [Текст]: [колект.] монографія / за наук. ред. канд. екон. наук, проф. Пилипчука В.П.; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ: КНЕУ, 2019. - 463 с.
44. Соціально-відповідальний маркетинг підприємств [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Козин Лариса Володимирівна; Терноп. нац. екон. ун-т. - Тернопіль, 2015. - 20 с.
45. Рябоконт В.П., Кузубов А.А. Управление конкурентоспособностью агропромышленных предприятий // Экономика АПК. 2015. № 7. С. 85 – 93.
46. Трещов М.М. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Економічний простір №23/1, 2019. — 126 с.
47. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – [пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой] – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.
48. Шиліпук О.Я Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції / О.Я. Шиліпук, Л.П.Артеменко // Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції розвитку економіки у 2020 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти ». — Київ, 1 грудня 2020 року. — С. 236.
49. Яремко А. Д. Стратегічна і тактична платформи адаптивного управління антикризовим потенціалом підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Випуск 1(69). Ч. 2. С. 145–153.
50. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. – М. А.:MIT Press, 1962