

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова

Кафедра Менеджменту та маркетингу

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО КУРСОВОЇ РОБОТИ
З КУРСУ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»**

**за напрямом: 6.030601 «Менеджмент»
для всіх форм навчання**

Одеса 2014

УДК 005.21:338.47

Рецензент - доц. Бобровнича Н.С.

План НМВ 2014 р.

Методичні вказівки до курсової роботи з курсу «Стратегічне управління» [за напрямом 6.030601 «Менеджмент»] / Укл. Богатирьова Л.Д., Ісайко Т.А., Тардаскіна Т.М. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. – 68 с.

Методичні вказівки мають сприяти формуванню здібностей самостійно стратегічно мислити, поступово переходити до опанування ефективних прийомів та методів стратегічної поведінки, підкріпленої необхідними навичками, визначати актуальні проблеми розвитку організацій, приймати та реалізовувати стратегічні рішення.

ЗАТВЕРДЖЕНО
методичною радою
академії.
Протокол № 9/14
від 19.05.2014 р.

СХВАЛЕНО
на засіданні кафедри
менеджменту та маркетингу
і рекомендовано до друку.
Протокол № 5
від 14.01.2014 р.

Зміст курсової роботи

1. Мета курсової роботи
 2. Вступ
 3. Аналіз ринку та прогноз на 3-5 років
 4. Бачення, місія, стратегічні цілі
 5. Структура компанії
 6. Операційна діяльність компанії
 7. Аналіз внутрішнього, проміжного і зовнішнього середовища компанії
 8. SWOT-аналіз
 9. Матриця SWOT-аналізу
 10. Стратегічний набір
- Література
- Додаток

1. Мета курсової роботи

Мета курсової роботи – розробка стратегії телекомунікаційного оператора на основі вивчення середовища організації та проведення SWOT-аналізу.

2. Вступ

Стратегічне управління на підприємствах дає можливість вирішувати комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією на: випуск продукції нової номенклатури та асортименту; впровадження та використання новітніх технологій; оволодіння комплексним управлінням НДПКР; формування потенціалу, необхідного для досягнення стратегічних цілей; перебудову виробничої структури; розвиток спеціалізації та кооперації у сфері збуту та обслуговування споживачів; розвиток маркетингу; удосконалення організаційних структур управління підприємством; своєчасну та якісну підготовку та перекваліфікацію персоналу та ін., тобто на те, що має сприяти розвитку підприємства.

Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості послуг, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успіх підприємства залежить від здатності передбачати і змінювати структуру виробництва й управління, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види послуг, правильно планувати обсяги виробництва, інвестиції та прибутки, щоб досягти найбільшого ефекту і забезпечити існування підприємства у довгостроковій перспективі.

Для досягнення мети курсової роботи необхідно:

- здійснити критичний аналіз сучасних вітчизняних і зарубіжних концепцій підприємства та стратегічного управління ним, дати характеристику переваг та обмежень їх застосування в практиці підприємств України, довести необхідність формування стратегічного мислення в українських спеціалістів;
- показати найбільш розповсюдженні та нові підходи до аналізу середовища організації, методів визначення її конкурентоспроможності, ознайомити з методами аналізу та прогнозування розвитку зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища;
- визначити методичні принципи формулювання цілей організації, охарактеризувати моделі і методи розробки системи стратегій у вигляді «стратегічного набору» з урахуванням обраної політики ведення бізнесу в межах ефективної системи прийняття стратегічних рішень.

3. Аналіз ринку та прогноз на 3-5 років

В курсовій роботі необхідно відбити сучасний стан і перспективи розвитку галузі. Необхідно розглянути структуру, роль галузі в національній економіці; у скороченій формі описати місткість ринку збуту, тенденції його зростання і своїх головних конкурентів; оцінити ймовірність появи нових споживачів послуг, а також дати оцінку майбутнього зростання галузі.

4. Бачення, місія, стратегічні цілі

Місія визначає сферу діяльності фірми, а також ті послуги, які вона надаватиме своїм клієнтам. «Місія фірми визначає її роль і головну функцію в перспективі, орієнтованої на споживача». Формулювати місію своєї фірми треба не в технічних термінах, а в загальних поняттях, тобто в термінах «рішення», що влаштовує покупця.

«Місія – це мета, для якої організація існує і яка повинна бути виконана в плановому періоді. Місія є комплексною метою, вона включає як внутрішні (наприклад, підвищення продуктивності), так і зовнішні (наприклад, пов'язані з конкуренцією) орієнтири діяльності організації, висловлюючи таким чином суть того успіху, якого повинна домогтися організація. Місія дає загальний напрямок діяльності організації».

Для визначення того, чи правильно сформульовані стратегічні цілі, можна використовувати просте правило - SMART - принцип, згідно з яким цілі повинні бути: конкретними (specific), вимірними (measurable), погодженими (agreeable, accordant), досяжними (realistic), визначеними в часі (time bounded).

Цілі повинні бути узгодженими з місією компанії, між собою, з тим, кому належить їх виконувати.

Стратегічне бачення на базі місії організації повинно:

- визначити межі займаного фірмою становища на ринку – те, що називається ринковою нішею компанії;
- визначити стратегічні наміри компанії зі зміни меж існуючої ринкової ніші в майбутньому;
- сформулювати пріоритетну ціннісну, етичну і політичну орієнтацію компанії, тобто її стратегічний імідж, що існує, чи до якого вона прагне;
- забезпечити можливість формулювання генеральних цілей компанії і головних цілей діяльності на перспективу.

Уявлення стратегічного бачення, формулювання його у вигляді визначень місії і передача його менеджерам більш низького рівня управління і співробіт-

никам є настільки ж важливим, як досконалість ділової концепції організації і довгострокового напрямку її розвитку.

Бачення і місія, викладені в чіткій формі, надихають і викликають свідомі зусилля працівників, тобто є могутнім мотивуючим інструментом. Менеджерам необхідно формулювати бачення словами, що викликають сильне почуття причетності до цілей організації, підвищують відповідальність і спонукають співробітників до активної участі в роботі.

Місія також є ключовим поняттям теорії стратегічного управління, яке задає загальний напрямок діяльності підприємства, відображує її основний зміст.

Місія «являє собою поєднання обличчя компанії (vision) і її кредо (Beliefs)». При цьому визначаються чотири елементи обличчя компанії: опис сфери діяльності компанії, формулювання її цілей щодо конкурентної позиції, прибутковість, а також інші основні риси, що характеризують компанію при її «входженні у ринок». У кредо компанії, «сформульований загальний кодекс поведінки, в якому зафіксовані певні зобов'язання фірми і результати, до досягнення яких вона прагне».

Розуміння місії і як кредо, і як обличчя підприємства дозволяє виділити її особливості, як ключового поняття стратегічного управління:

- всеосяжна роль (за Р. Акоффом «місією повинна бути мета, якій можуть віддати себе практично всі «акціонери» організації»;
- комунікаційна роль (сприяє єдності в підприємстві, формуванню певного іміджу, надає загальне уявлення про підприємство);
- мобілізуюча роль (розкриває для персоналу підприємства сенс та зміст їхньої діяльності);
- не притаманність інваріантності, проте з часом може змінюватись.

Головна особливість місії в стратегічному управлінні визначається її роллю у фундаментальному трикутнику «стратегія – структура організації – організаційна культура». Так, місія є ядром цієї концептуальної тріади стратегічного управління.

Цілі виражають спрямованість підприємства щодо виконання місії. Цілі в науковій літературі розглядаються не тільки як бажаний результат, але й як інструмент діяльності підприємства. Так, І. Ансофф визначає цілі як інструмент управління, що має різні способи застосування. Як інструмент управління, на думку І. Ансоффа, цілі використовуються для досягнення та забезпечення прибутковості підприємства. Більшість дослідників трактують цілі як конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення

яких є для них бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність. Роль цілей у діяльності підприємства полягає в захисті від «внутрішньо фірмового безладдя та забезпеченості збалансованої роботи».

Установлення цілей формує на базі стратегічного бачення і місії цільові результати й етапи їхнього досягнення. Мета являє собою зобов'язання компанії в досягненні певних результатів протягом визначеного періоду. Вони установлюють склад і обсяги робіт, що повинні бути виконані до певного часу. Вони спрямовують увагу й енергію менеджерів і виконавців на те, що повинно бути досягнуто. Досвід численних компаній і менеджерів показує, що ті компанії, менеджери яких установлюють мету з кожного ключового результату і потім енергійно проводять заплановану роботу для досягнення цих цілей, звичайно випереджають компанії, чиї менеджери мають хороші наміри, додають деякі зусилля й здебільшого сподіваються на успіх.

У літературі з управління є досить широкий спектр трактувань терміна *«стратегічні цілі»*. Стратегічні цілі трактуються як цілі вищого порядку підприємства, або як головні, що передбачають одержання прибутку, або як стратегічні цілі відносять до *«цілей розвитку»* підприємства.

У системі стратегічного управління, як зазначає Дж. Лафта, важливими є цілі зростання підприємства, які *«відбивають співвідношення темпу зміни обсягу продаж і прибутку підприємства і галузі»*. Стратегічні цілі *«змушують замислитись над тим, що необхідно почати зараз, щоб зміцнити становище фірми і поліпшити показники роботи в довгостроковій перспективі»* та спрямовані на:

- забезпечення більш високих темпів зростання, ніж у середньому по галузі;
- збільшення частки ринку;
- поліпшення якості продукції або послуг порівняно з конкурентами;
- досягнення низького рівня витрат;
- підвищення репутації підприємства.

Отже, стратегічні цілі описують стратегічні наміри підприємства у визначенні його місця в бізнесі і тому стратегічні цілі звичайно стосуються рішень проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення стійкої конкурентної позиції та довгострокового успіху.

Ідеали організації	БАЧЕННЯ - це керівна філософія бізнесу, обґрунтування існування фірми. Це те, що уявляє менеджер щодо місця фірми на ринку, ідеальна картина того, що компанія збирається робити і чим збирається стати	Хто ми?
	МІСІЯ ФІРМИ - (відповідальне завдання, роль) - це призначення її бізнесу, роль в суспільстві. Місія фокусує увагу на споживачі: яку користь може принести фірма споживачам, досягаючи успіху на ринку? Формулювання місії повинно бути яскравою, лаконічною, динамічною конструкцією, зручною для сприйняття (часто це буває гасло) і відображати: 1) коло потреб, що задовольняються; 2) характеристику продукції фірми і її конкурентних переваг; 3) перспективи росту бізнесу.	Для кого і для чого ми?
	ЗАГАЛЬНІ ДОВГОСТРОКОВІ ЦІЛІ ФІРМИ Вісім ключових просторів, в рамках яких фірма визначає свої цілі: 1) становище на ринку; 2) інновації; 3) продуктивність; 4) ресурси; 5) прибутковість; 6) управлінські аспекти; 7) персонал; 8) соціальна відповідальність. Економічні (одержання прибутку) і неекономічні. Коротко-, середньо-і довгострокові цілі. Загальні і конкретні цілі	
СТРАТЕГІЯ — засіб, спосіб, шлях досягнення мети, це набір правил, якими керується фірма при прийнятті управлінських рішень, загальний комплексний план здійснення місії і досягнення господарських цілей фірми. Це ефективна ділова концепція бізнесу, доповнена набором реальних дій для досягнення реальної конкурентної переваги, здатної зберігатися тривалий час.		Як цього можна досягти?

5. Структура компанії

При формуванні організаційної структури важливо звернути увагу на основні принципи ефективних структур управління:

- оптимальний розподіл обов'язків;
- інформаційна забезпеченість керівника;
- зацікавленість виконавця в кінцевому результаті;
- наявність контролю і одностайності управління.

В бізнесі ефективну організаційну структуру рекомендується формувати під певну команду, тому що для здійснення задумів необхідно мати кваліфікованих працівників, здатних виконувати ключові завдання, обговорювати організаційну діяльність керівної команди компанії, оцінювати її можливості стосовно розвитку справи так, щоб звести до мінімуму неможливість розвитку.

Робота персоналу фірми буде успішною лише в тому разі, коли інтереси виробництва та індивідуальні здібності працівника будуть узгодженими.

6. Операційна діяльність компанії

Цей розділ докладно описує шлях, за допомогою якого підприємство виробляє продукцію або послуги необхідної якості. Він включає:

- опис технологічного процесу;
- основні вимоги до організації виробничого процесу;
- склад необхідного обладнання;
- потреба сировини, матеріалів, комплектуючих;
- постачальників сировини і матеріалів та орієнтовні ціни, умови поставок;
- альтернативні джерела постачання матеріальних ресурсів.

7. Аналіз внутрішнього, проміжного і зовнішнього середовища компанії

Аналіз середовища звичайно вважається вихідним процесом стратегічного управління, тому що він забезпечує як базу визначення місії і цілей фірми, так і вироблення стратегії поведінки, що дозволяє фірмі здійснити свою місію і досягти своїх цілей.

Аналіз середовища — це дуже важливий і дуже складний процес для вироблення стратегії організації, що вимагає уважного відстеження процесів, що відбуваються у середовищі, оцінки факторів і встановлення зв'язку між факторами і тими сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і загрозами, що існують у зовнішньому середовищі. Організація вивчає середовище, щоб забезпечити собі успішне просування до своїх цілей.

Аналіз зовнішнього середовища (макрооточення і безпосереднього оточення) спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно поведе роботу, і на те, які ускладнення можуть її чекати, якщо вона не зуміє вчасно подолати можливі негативні випадки.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще усвідомити цілі фірми, більш вірно сформулювати місію, тобто визначити зміст і напрямки діяльності фірми. Виключно важливо завжди пам'ятати, що фірма не тільки виробляє продукцію для споживачів, але і забезпечує можливість існування своїм співробітникам, даючи їм роботу, надаючи можливість участі в прибутках, забезпечуючи їх соціальними гарантіями і т.п.

Боротьба за споживачів спонукає підприємства до порівняння власних можливостей з можливостями конкурентів, виявлення ключових факторів успіху,

визначення конкурентної позиції та забезпечення конкурентних переваг. Це обумовлює необхідність дослідження зовнішнього оточення, внутрішнього середовища підприємства та оцінку його потенціалу.

Діагностика (грец. *diagnostikos* – здатний розпізнавати) стану підприємства у конкурентному середовищі спрямована на виявлення та оцінку сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей, визначення конкурентної позиції та конкурентних переваг з метою вирішення завдання забезпечення адекватності зовнішньому середовищу та визначення можливих шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Отже, діагностика стану підприємства спрямована власне на підприємство та на його конкурентів.

Діагностика стану підприємства у конкурентному середовищі за визначеними напрямками надає інформаційну підставу для розробки загальної, функціональних та підприємницьких стратегій.

Порівняльна оцінка діяльності підприємства з конкурентами здійснюється на підставі результатів аналізу конкурентного середовища підприємства, за яким оцінюється стан конкуренції, її інтенсивність, визначаються стратегічні групи конкурентів, виявляються потенційні конкуренти та визначаються активні конкуренти, які є об'єктом для порівняння.

Термін «зовнішнє середовище» непрямого впливу включає економічні умови, урядові акти, законодавство, систему цінностей у суспільстві, громадську думку, техніку та технологію, інші фактори. Ці взаємопов'язані фактори впливають на діяльність організації, вибір її подальшого розвитку (рис. 7.1).

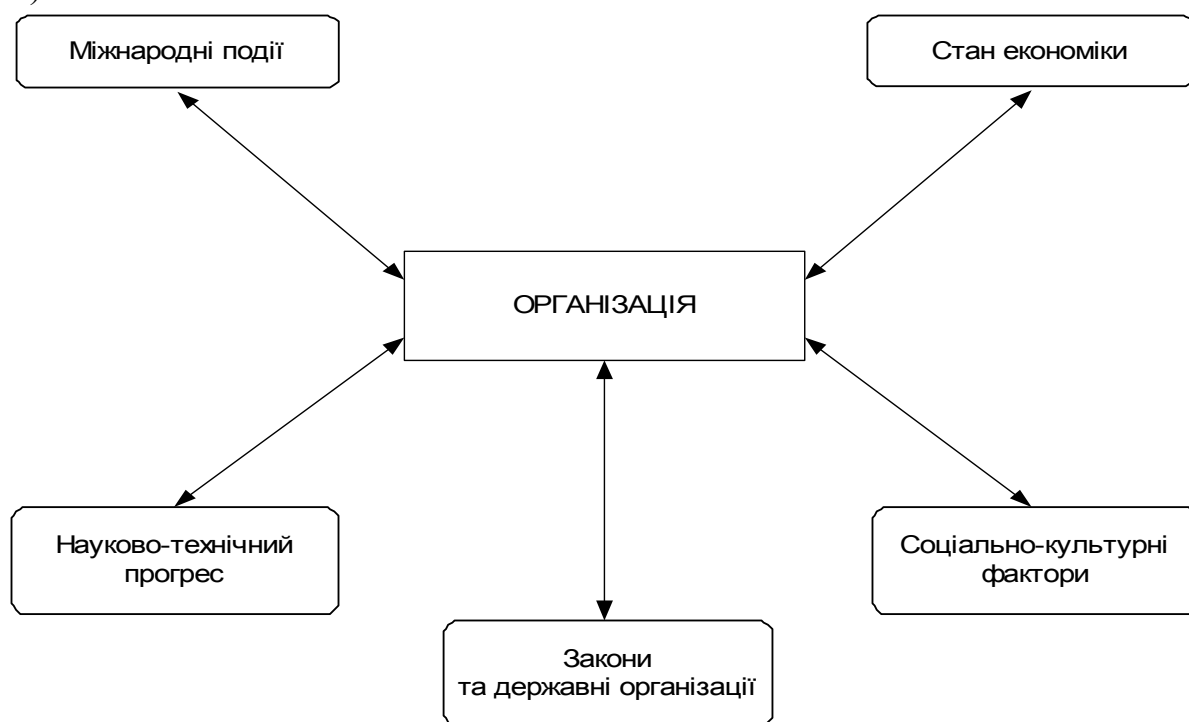


Рисунок 7.1 — Середовище непрямого впливу на організацію

Наприклад, введення нової автоматизованої технології може забезпечити організації переваги в конкуренції. Але, щоб використати цю нову технологію, організація змушена шукати людей з певними навичками, а також з певними поглядами, які зроблять цю нову працю заохочуваною для них.

Якщо економічна кон'юнктура підвищується та якщо існує конкуренція на ринку таких спеціалістів, організація може бути змушена підняти заробітну платню, щоб залучити цих спеціалістів до роботи.

Організація у процесі найму робітників повинна дотримуватися державного законодавства, яке забороняє дискримінацію за віком, статтю, національністю. Всі ці фактори постійно змінюються.

З кожним роком керівництво змушене враховувати все більшу кількість факторів зовнішнього середовища, які набувають глобального характеру. Всі організації залежать від зовнішнього середовища непрямої дії, яке, як правило, знаходиться поза впливом менеджера (керівника). Але слід відзначити, що одні організації розвиваються і досягають успіху, а інші банкрутують в одних і тих самих умовах.

Діагностика середовища непрямого впливу на організацію здійснюється шляхом оцінки та аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, ринкових, міжнародних факторів.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається PEST — аналізом. PEST — аббревіатура назв різних середовищ:

P — political and legal environment (політико-правове середовище);

E — economic environment (економічне середовище);

S — sociocultural environment (соціокультурне середовище);

T — technological environment (технологічне середовище).

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Розглянемо детальніше стратегічну оцінку зовнішнього середовища шляхом оцінювання зазначених факторів.

Політичні. Внутрішній ринок завжди знаходиться під впливом політичних подій та рішень. Відповідно до цього політичні фактори відбиватимуться на операціях у галузі міжнародного бізнесу. Соціальна напруга може порушувати процес виробництва та обмежувати збут, якщо політичні рішення спрямовані проти якоїсь компанії або продукту. Політичні дії проти уряду або раптова зміна режиму як мінімум збільшують невизначеність для експортера чи іноземного інвестора. Слід зазначити, що такі події — виключення, а не правила. Майже в усіх країнах поточний політичний процес характеризується певни-

ми змінами у державній політиці, а не переворотами. Проте навіть незначні зміни у політиці позначаються на бізнесі. Тому політичні фактори фірма повинна врахувати до прийняття рішень щодо вкладення капіталів або прийняття на себе зобов'язань щодо збуту. Звичайно треба уникати будь-якого ризику. Але у деяких випадках, коли це неможливо і фірма має залишитись на ринку, необхідно спрямовувати зусилля на зниження ризиків.

Правові. Займаючись будь-якою діяльністю, фірма підпадає під дію численних законів та регулюючих актів. Кожна компанія має відповідний правовий статус (приватна компанія, холдинг, корпорація, концерн, консорціум, акціонерне товариство тощо). Саме цей фактор визначає, яким чином організація має вести справи, які податки виплачувати та за що відповідати. Як би керівництво не ставилось до законів, воно змушене чи дотримуватись їх, чи відповідати за їх недотримання, а в крайньому разі навіть припиняти діяльність фірми. Безумовно, розібратись у діючому законодавстві нашої країни може лише кваліфікований юрист, до того ж українська законодавча база досить недосконала.

Економічні. Керівництво повинно вміти оцінювати зміни в економіці і приймати рішення щодо подальшої діяльності організації. До економічних факторів, які можуть впливати на справи компанії, можна зарахувати такі: рівень заробітної платні, транспортні тарифи, обмінний курс, рівень інфляції, ставки банківського відсотка, ВВП, податкову систему, рівень економічного розвитку країни. Є ще й інші, які не носять суто економічного характеру. Це: чисельність населення, якість та кількість природних ресурсів, рівень розвитку технології тощо.

Соціокультурні. Виходячи з того, що організація здійснює свою діяльність у певному культурному середовищі, на неї впливає ряд соціокультурних факторів: рівень освіченості та професійної підготовки населення, життєві цінності, традиції. Наприклад, у деяких країнах хабарництво не переслідується законом, проте це вважається аморальним та неетичним. В інших країнах без хабара не вирішити жодної справи. Ще один приклад соціокультурного впливу на ділову практику: традиційний стереотип, згідно з яким жінка не схильна до ризику та некомпетентна як керівник. Соціокультурні фактори впливають також на продукцію та послуги, які є результатом діяльності компанії. Від соціокультурних факторів залежать і способи ведення бізнесу деякими компаніями. Від уявлень споживачів щодо якісного обслуговування залежить щоденна практика магазинів роздрібної торгівлі та ресторанів. Результатом соціокультурного впливу на організацію стала зростаюча увага до соціальної відповідальності. Керівництво має не тільки відслідковувати соціальний вплив

на організацію, а й передбачати зміни в суспільстві та враховувати ці зміни більш ефективно, ніж конкуренти.

Технологічні. До технологічних факторів слід віднести державні та недержавні витрати на науку і техніку, патентно-ліцензійний захист технологій, нові тенденції в трансферті технологій, темпи розробки нової продукції, інноваційні процеси.

Для аналізу зовнішнього середовища важливо розробити таку методику, яка дасть змогу кількісно визначити вплив кожного фактора. Наприклад, силу впливу факторів можна оцінити у відсотках:

економічні	+35%.
політичні	-15%.
соціокультурні	-20%.
технологічні	+30% та ін.

Знаки «+» і «-» означають відповідно позитивний або негативний вплив. На базі отриманих даних можна виводити загальну оцінку.

До факторів зовнішнього середовища організації безпосереднього впливу відносять фактори, які впливають на існування самої організації, на конкретні результати її діяльності (рис. 7.2). Це:

- галузь та конкурентне середовище;
- споживачі (покупці);
- постачальники;
- партнери організації;
- профспілки;
- місцеві органи влади.

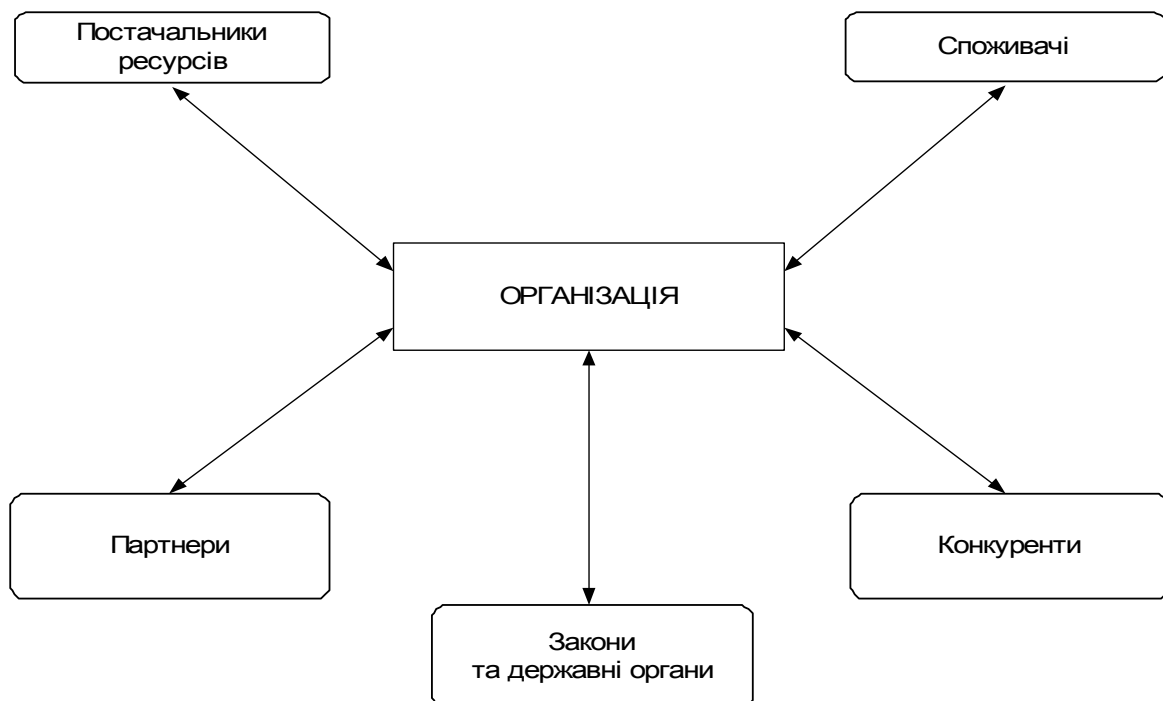


Рисунок 7.2 — Середовище прямого впливу на організацію

Наведена нами класифікація цілком умовна, але без сумнівів зазначені складові мають вплив на розвиток організації і здатні впливати на цей розвиток.

Кожний з названих факторів може призвести до банкрутства організації. Наприклад, відсутність у постачальника будь-якого конкретного матеріалу (обладнання) або невігідні умови постачання можуть перешкодити випуску конкурентоспроможної продукції; сильні конкуренти та їхні можливості вести жорстку цінову конкуренцію можуть звести нанівець спроби фірми розширити сферу своєї діяльності тощо.

Діагностика внутрішнього середовища

Таблиця 7.1

Загальні характеристики організації

Предмет діагностики	Питання
Діяльність	Тип (галузь), мета. Основні функції, продукція, послуги. Національна або міжнародна. Різні характеристики складності продукції і технологічних процесів
Історія	Коли і яким чином заснована. Особливості розвитку. Основні події (придбання, поглинання, технологічні досягнення, вплив війн або криз)
Значення	Обсяг діяльності. Обсяг і структура ресурсів. Становище в країні, галузі, регіоні, серед місцевої громадськості, на міжнародній арені
Володіння майном	Тип (приватне, державне, кооперативне). Юридична форма володіння (товариство, компанія з обмеженою відповідальністю, державна організація)
Вплив	Основні власники. Центри контролю, роль Ради директорів. Соціальний і політичний вплив, групи забезпечення впливу
Місцезнаходження	Адреса. Кількість і розміри підрозділів. Відстані між місцями розташування підрозділів, засоби зв'язку

Завдання і стратегія (в цілому). Дослідження завдань, стратегії, політики і планів підприємницької діяльності організації є основним елементом оглядового дослідження діяльності, пов'язаної з управлінням. Таке дослідження дає напрям для докладнішого аналізу різноманітних функцій і галузей діяльності та створює основу для оцінки продуктивності. При діагностуванні треба дослідити використовувану методологію (систему методів визначення завдань, стратегії і політики, а також методів розроблення планів) та певні цілі діяльності, а також інші завдання, що ставляться керівництвом. Особливу увагу необхідно приділяти суперечливим цілям, стратегіям і напрямам політики, а також тим, не повністю освоєним галузям, в яких організація провадить діяльність без визначених завдань і планів (табл. 7.2).

Завдання та стратегія організації

Предмет діагностики	Питання
Методологія	Методи визначення мети діяльності і завдань. Системи стратегічних і робочих планів, а також планування з урахуванням випадковості. Галузі, в яких управління здійснюється без визначених завдань і планів
Мета і завдання	Оцінка мети діяльності і характерних організаційних завдань по визначенню структури управління
Стратегічний вибір	Оцінка основних варіантів вибору (взагалі і в галузях підприємницької діяльності)
Капіталовкладення	Політика і плани, основні проекти

Фінанси. Ця проблема є основою будь-якого дослідження діяльності, пов'язаної з управлінням, оскільки фінансові можливості і результати фінансової діяльності комерційної організації відбивають можливості і результати майже в усіх інших галузях і майже щодо всіх функцій.

Фінансова оцінка, як часто називають дослідження в цій сфері, повинна бути зосереджена на аналізі фінансових звітів клієнта за попередні 3-5 років, який дає можливість оцінити спроможність і недоліки організації, визначити продуктивність за попередній період часу, перевірити правильність використання наявних фондів і визначити тенденції зростання або спаду діяльності. Дані, одержані в результаті фінансової оцінки, використовуються як орієнтовні дані для дальших досліджень і для вживання коригувальних заходів в інших галузях і при виконанні інших функцій, пов'язаних з управлінням (табл. 7.3).

На що необхідно звернути увагу, аналізуючи фінансові звіти? По-перше, звіти дають загальне уявлення про стан компанії на підставі цифрових даних за поточний фінансовий рік. Чи достатні прибутки організації? Наскільки задовільним є фінансовий стан організації? Чи не є надмірними кредити, або позики, які надаються? Наскільки великі суми заборгованості? По-друге, дослідження тенденцій, що проявляються протягом кількох років, також дозволяє одержати певне уявлення про компанію.

Фінанси організації

Предмет діагностики	Питання
Управління фінансовою діяльністю	Стратегія і політика. Документація з обліку і звіти (наявність, своєчасність, якість). Персонал (чисельність і кваліфікація працівників). Місце в корпоративній структурі. Взаємовідносини з банками
Балансовий звіт і підсумковий звіт (прибутків і збитків)	Порівняльний аналіз. Основні коефіцієнти. Фінансове благополуччя і фінансова стабільність
Джерела фінансування	Джерела і обсяг фінансування. Прибутки і використання прибутків.

Предмет діагностики	Питання
ня і розподіл коштів	Рух ліквідності
Фінансове планування і прогнозування	Використовувані системи і методи. Оцінка результатів прогнозування
Звіти ревізорів	Наявність звітів, якість, зауваження ревізорів

Чи стає компанія прибутковішою? Чи не занадто розширюється її діяльність? Підвищується чи знижується продуктивність? Збільшується чи зменшується ліквідність?

В обох випадках важливо і необхідно розрізняти два суперечливі показники діяльності компанії: прибутковість і кредитоспроможність.

Підприємницька діяльність компанії може бути прибутковою, але одночасно незадовільною з точки зору фінансової стабільності. В іншому випадку підприємницька діяльність забезпечує фінансову стабільність, але не забезпечує достатньої прибутковості. Для оцінки фінансових звітів використовується метод, що ґрунтується на обчисленні певних коефіцієнтів. Дані про реалізацію продукції або суми готівки самі по собі майже не дають достовірного уявлення про стан компанії. Наприклад, підвищення суми прибутку з 10 до 15 тисяч доларів може виявитися задовільним або незадовільним показником залежно від обсягу ресурсів, використаних для такого підвищення прибутку. Маючи у своєму розпорядженні комплект фінансових звітів, можна обчислити безліч різних коефіцієнтів, але деякі з них не мають великої ваги або просто одержані внаслідок перетворення інших коефіцієнтів. Інструкції з використання та інтерпретації коефіцієнтів є в багатьох опублікованих посібниках з бухгалтерського обліку й управління фінансовою діяльністю.

Для правильної інтерпретації діяльності, згідно зі статичною моделлю аналізу, яка характеризується наявними цифровими даними за рік, необхідні значні досвід і обережність. Наприклад, якщо основний капітал у вигляді земельної власності і будівель оцінюється нижче дійсної вартості за поточними ринковими цінами, то можна помилково оцінити коефіцієнти, що характеризують прибутковість. Одне підприємство не можна порівнювати з іншим без докладного аналізу і без ретельного вивчення даних про обидві організації. Оцінювати основний капітал і визначати зменшення вартості можна за допомогою різних способів, залежно від прийнятої політики: наприклад, можна прийняти рішення про капіталізацію витрат або списання їх з доходу; можна використовувати різні методи; витрати на дослідження і експериментальні розробки також не можна оцінювати однаково в усіх випадках; рівні цін, що змінюються,

можуть призвести до помилкових результатів у спробах порівняння показників тощо.

Основна цінність методу з аналізом коефіцієнтів полягає в тому, що забезпечується можливість визначення тенденцій, які проявляються в діяльності компанії протягом кількох років. Оскільки такий метод передбачає порівняння подібних показників, то зменшується ймовірність помилкової інтерпретації основних тенденцій.

Система збуту продукції. В організаціях, що продають свою продукцію або свої послуги, функції системи збуту забезпечують суттєво необхідні зв'язки з іншими організаціями і значною мірою впливають на інші функції. Діагностуючи фірму, треба намагатися визначити характерні особливості ринку, на який фірма має доступ, а також стратегічні заходи на шляху від продукції до ринку, які будуть використовуватися, перевірити ефективність ринкової стратегії і діяльності, а також вплив прийнятої стратегії на функції, пов'язані з продуктивністю, дослідженнями й експериментальними розробками, постачанням і на інші функції. Якщо необхідно, слід коротко розглянути різні складові елементи системи збуту, наприклад, організацію збуту, засоби реклами, розміщення й обіг запасів продукції, складування і транспортування продукції та інші елементи (табл. 7.4).

Таблиця 7.4

Система збуту продукції

Предмет діагностики	Питання
Управління системою збуту	Застосовувані концепції і стратегія. Персонал (чисельність і кваліфікація працівників). Місце в корпоративній структурі
Ринки (місцеві ринки і ринки експорту)	Розміри, тенденції розвитку. Власна частка ринку. Конкуренти (чисельність, вплив, стратегія). Дослідження можливостей ринку. Обсяг замовлень
База для діяльності клієнта (споживачі)	Розміри і структура. Основні клієнти
Ціноутворення	Стратегія і тактика
Збут	Канали розповсюдження продукції. Організація збуту. Методи. Мережа торгових агентів (розміри, рівень компетентності агентів, стимулювання). Надійність поставок. Запаси продукції (обсяг, місцезнаходження, оборот). Торгові витрати (обсяг, тенденції)
Обслуговування, яке забезпечує клієнт	Обслуговування після продажу. Технічне обслуговування (інформація, навчання, розрахунки системних показників, консультації та інші послуги)
Реклама	Роль реклами, вартість. Методи. Вплив

Виробництво (виробнича діяльність). Непросто коротко описати ті дії і проблеми, на які звертають увагу при діагностиці фірми в багатомасштабній і багатосторонній галузі виробництва. Труднощі полягають у тому, щоб виявити

суттєві дані у великому масиві даних, доступних для аналізу. Фактично треба зосередити свою увагу на таких двох напрямках аналізу:

- загальне дослідження організації виробництва, розміщення виробничих підрозділів і схем основних потоків матеріалів і продукції, аналіз зв'язків між системою збуту і продукцією, постачанням і виробництвом, а також зв'язків між дослідними роботами й експериментальними розробками і виробництвом;
- аналіз основних показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності (коефіцієнт використання виробничих потужностей), час реалізації замовлень на основну продукцію фірми, обсяг і розподіл роботи в процесі розвитку виробництва, вихід із ладу і простої обладнання, використання робочого часу або працівників, безпосередньо пов'язаних з виробництвом, втрати й якість продукції, різні виробничі витрати.

В організаціях, що безпосередньо не пов'язані з виробництвом (в службах, спеціальних організаціях, урядових міністерствах), треба таким самим чином перевірити послуги або функції, які можна розглядати як їхню «продукцію» (табл. 7.5).

Таблиця 7.5

Виробнича діяльність

Предмет діагностики	Питання
Управління виробництвом	Принципи управління. Застосовувана виробнича стратегія. Персонал (чисельність і кваліфікація працівників). Місце в корпоративній структурі
Виробничі підрозділи	Кількість, місцезнаходження. Спеціалізація. Зв'язки
Виробничі потужності	Обсяг. Використання. Брак виробничих потужностей. Вільні і резервні потужності
Застосовувана технологія	Тип. Рівень, складність. Земельні ділянки і будівлі. Володіння або оренда. Місцезнаходження, транспортні магістралі. Термін використання, стан. Придатність. Експлуатаційні витрати.
Організації й обладнання	Типи, кількість. Термін використання, стан, простої. Рівень технічної складності (рівень автоматизації, точність, продуктивність та інші характеристики). Придатність. Технічне обслуговування (система, рівень). Спеціальне обладнання
Організація виробництва	Потоки матеріалів і продукції (схеми технологічних процесів). Виконувана робота (обсяг, місце, контроль). Обробка матеріалів. Нові форми організації
Функції контролю і підтримки	Планування, складання календарного плану, координація, звітність. Оперативний контроль (система, рівень). Організація виробництва (аналіз використання робочого часу, аналіз вартості тощо). Можливості персоналу (інженерно-технічних працівників)
Управління якістю	Застосовувана система. Забезпечення якості. Досягнутий рівень. Нові тенденції
Постачання	Організація. Процедури, обмеження. Основні постачальники, надійність поставок. Субпідрядники
Робітники,	Категорії. Кваліфікація, досвід. Оплата праці, стимулювання. Персонал

Предмет діагностики	Питання
зайняті у сфері виробництва	служби нагляду і контролю
Забезпечення безпеки	Нещасні випадки. Профілактичні заходи
Продуктивність виробництва	Прямі витрати на виробництво основної продукції. Продуктивність праці. Збитки (збитки внаслідок простоїв, непродуктивні витрати матеріалів і енергії, дрібні крадіжки тощо)

Інноваційна діяльність. У першу чергу необхідно визначити роль досліджень і експериментальних розробок у розвитку діяльності організації. Якщо організація орієнтована на проведення досліджень і провадить діяльність у техніко-прогресивній галузі промисловості (наприклад, у галузі електронної або нафтохімічної промисловості), то управління дослідною діяльністю може чинити значно більший вплив на загальні результати діяльності, ніж управління виробництвом. Треба дослідити взаємозв'язки, що існують в повному циклі «дослідження – експериментальні розробки - виробництво – збут продукції». При діагностуванні фірми треба розглянути витрати на дослідження й експериментальні розробки, оскільки ці витрати характеризують зв'язки між управлінням згаданою галуззю промисловості й управлінням фірмою, швидкість впровадження результатів досліджень і експериментальних розробок у виробництво і труднощі за такого впровадження, кваліфікацію професійних працівників складу основного персоналу, а також основні досягнення у відповідних підрозділах (табл. 7.6).

Таблиця 7.6

Інноваційна діяльність

Предмет діагностики	Питання
Управління	Стратегія і політика (визначення). Виконання планів. Структура. Місце в корпоративній структурі. Індивідуальні характеристики
Персонал	Чисельність працівників. Кваліфікація, досвід. Досягнення. Стимулювання
Можливості для нововведень	Проектування зразків продукції, перелік нових проектів. Лабораторії. Майстерні для виготовлення експериментальних зразків. Обладнання для випробувань, пробна експлуатація. Інформаційне і бібліотечне обслуговування
Співробітництво з іншими організаціями	Типи договорів. Партнери. Ліцензійні угоди та інші подібні угоди
Використання	Результати використання. Вплив на підприємницьку діяльність. Особливі переваги

Навіть в організаціях, в яких дослідження й експериментальні розробки майже або зовсім відсутні, можливе певне відношення до досліджень і експериментальних розробок, які здійснюються зовнішніми організаціями, наприклад,

організація може придбати ліцензії або технологічні засоби у вигляді нового обладнання.

Організація капіталовкладень (накопичення капіталу), які значною мірою залежать від використання результатів досліджень і експериментальних розробок, може вимагати особливої уваги, якщо розглядаються організації, що інтенсивно розширюють свою діяльність або здійснюють реконструкцію.

Трудові ресурси. Критичний фактор цієї проблеми – вплив політики щодо трудових ресурсів (тобто вплив критеріїв, що використовуються при підбиранні, найманні, підвищенні кваліфікації, стимулюванні й оплаті праці працівників) на діяльність і перспективи розвитку організації. Незважаючи на обмежені можливості для аналізу в межах короткого оглядового дослідження, необхідно одержати правильне уявлення про те, які рішення приймаються в цій сфері, хто приймає такі рішення і як ці рішення впливають на моральний стан і стимулювання працівників. Потім необхідно коротко розглянути питання, пов'язані з плануванням завдань професійного розвитку та службового просування працівників і оцінкою діяльності персоналу, а також роль навчання і підвищення кваліфікації працівників. У сфері оплати і стимулювання праці необхідно розглянути як фінансові засоби (політика щодо заробітної плати, участь у розподілі прибутків), так і інші засоби стимулювання (можливості для підвищення кваліфікації і заробітної плати, гарантії трудової зайнятості, соціальне забезпечення), а також оцінити вплив цих засобів на продуктивність праці в досліджуваній організації (табл. 7.7).

Таблиця 7.7

Трудові ресурси

Предмет діагностики	Питання
Управління трудовими ресурсами	Принципи і політика. Планування трудових ресурсів. Підбір персоналу відділу управління персоналом. Місце в корпоративній структурі
Структура персоналу	Дані про вік і стать. Кваліфікація, майстерність (згідно з категоріями). Робітники з національних меншин, іноземні робітники. Умови наймання на постійну, тимчасову або сезонну роботу. Плинність робочої сили. Прогули
Комплектування і підбір	Практичні способи комплектування персоналу. Практичні способи підбору майбутніх працівників
Навчання і підвищення кваліфікації	Перспективи службового просування. Організація. Чергування робіт. Оцінка персоналу
Оплата і стимулювання праці	Система оплати праці. Рівні і диференціація оплати праці. Оплата за результатами праці. Участь у розподілі прибутків та інші подібні схеми. Вигоди для суспільства. Нематеріальні стимули
Стосунки між працівниками і керівниками	Характерні особливості і практичне використання таких відносин. Вплив на управління і продуктивність

Предмет діагностики	Питання
ВНИЦТВОМ	

У будь-якому випадку треба ознайомитися з усіма основними принципами, покладеними в основу відносин між персоналом і керівництвом організації-клієнта.

Системи управління і практична діяльність. Поступово потрібно розширювати і поглиблювати свої знання і розуміння системи управління організації, намагатися визначити залежність між виявленими проблемами і можливостями прийняття та виконання рішень у важливих питаннях.

Особливу увагу слід звернути на особисті дані і дані про стиль управління, які характеризують основних керівників, а також на різні показники, які характеризують так звану організаційну культуру (табл. 7.8).

Таблиця 7.8

Система управління організації

Предмет діагностики	Питання
Керівники	Основні керівники (професійні і особисті дані, відношення до змін, стимули)
Структура організації	Особливості структури організації, історія її формування. Відділення, підрозділи (спеціалізація, роль, відносне значення). Стосунки між керівниками ланки адміністративного управління і керівниками функціональних підрозділів. Централізація і децентралізація. Наявність, якість і використання різних графічних матеріалів і посібників
Прийняття рішень	Принципи прийняття основних рішень
Координація	Методи, межі координації. Координація в основних функціональних підрозділах
Зв'язок	Мережі і канали зв'язку (офіційні і неофіційні). Способи
Внутрішні системи інформаційного забезпечення, планування і контролю	Застосовувані системи, вплив цих систем. Інформаційна система для управління. Плани господарської і виробничої діяльності. Контроль виконання плану ділової активності і контроль витрат. Складання звітів, аналіз звітів і фінансових документів
Сучасні методи	Політика, ефективність. Переважні методи. Використання комп'ютерних засобів. Технічні засоби зв'язку та інші технічні засоби
Організаційна культура	Цінності і традиції. Звички і ритуали. Переважний стиль керівництва. Ступінь участі працівників в управлінні
Використання послуг спеціалістів з інших організацій	Принципи використання і роль таких спеціалістів. Досвід роботи з консультантами з питань управління

Ефективність (загальна). Дослідження ресурсів, завдань, стратегії, політики і планів, а також показників, що характеризують основну діяльність, і результатів в окремих галузях, які стосуються конкретної організації, дозволяє зробити певний висновок про загальну ефективність діяльності організації, оці-

нити, наскільки задовільна така діяльність, і визначити можливі і необхідні засоби по удосконаленню діяльності.

Показники ефективності діяльності

Предмет діагностики	Питання
Показники ефективності	Зростання обсягу діяльності, продуктивність, прибутковість, рух ліквідності, прибутки від капіталовкладень, ринкова вартість акцій, забезпечення трудової зайнятості та інші основні показники
Конкуренція	Переваги за рахунок виділення спеціальних ресурсів, за рахунок досягнень і реалізації можливостей

Закінчення табл. 7.9

Місце в галузі	Досягнуте місце в галузі (провідне або інше місце) і репутація серед споживачів і громадськості
Тенденції	Фактори й обставини, які можуть чинити вплив (позитивний або негативний) на ефективність діяльності в майбутньому
Оцінка ефективності	Практичні методи оцінки і результати оцінки (частота і повнота аналізу, зроблені висновки)
Підвищення ефективності	Програма підвищення ефективності. Використовувані методи і засоби. Одержані результати

8. SWOT-аналіз

Аналітична діяльність у системі стратегічного планування охоплює аналіз факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства та спрямована на виявлення можливості загроз, а також сильних і слабких сторін діяльності (SWOT-аналіз), що необхідно для вибору обґрунтованого рішення щодо перспектив розвитку підприємства. Таким чином, *аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в процесі стратегічного планування є аналітичною основою для правильного визначення місця стратегічних цілей і напрямів розвитку підприємства. Проте зауважимо, що в процесі SWOT-аналізу оцінюється поточний стан підприємства та його зовнішнього середовища і тому цей вид аналізу має діагностичний характер.*

SWOT-аналіз як управлінський інструмент має певні особливості, серед яких виділимо такі:

- є початковим етапом стратегічного планування більшості функціонуючих підприємств;
- є складовим етапом процесу формування стратегії;
- у центрі уваги знаходяться фактори, що суттєво впливають на конкурентну позицію підприємства, його конкурентні переваги (споживачі, постачальники, конкуренти);
- припускає широке використання методу експертної оцінки;
- передбачає обов'язкову кількісну (бальну) оцінку факторів макросередовища, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища підприємства.

Процес SWOT-аналізу передбачає таку послідовність: вивчення факторів зовнішнього та внутрішнього оточення, відстеження змін фактора, аналіз стану фактора, виявлення характеру впливу фактора на підприємство, оцінка сили впливу фактора на підприємство, прогнозування можливих наслідків впливу фактора на підприємство.

SWOT-аналіз є основою для генерування стратегій підприємства і тому посідає певне місце в процесі формування та вибору стратегій підприємства (рис. 8.1).

Враховуючи особливості процесу SWOT-аналізу, його значущість у визначенні стратегічних альтернатив розвитку підприємства, нами *визначено функції*, які реалізуються при здійсненні SWOT-аналізу. До них належать:

- сумісне вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища;
- оцінка поточного стану факторів середовища;
- формування інформаційної бази для виявлення стратегічних проблем, розробки альтернативних стратегій підприємства та інформації про спроможність підприємства продовжувати, розвивати або переорієнтовувати свою діяльність.

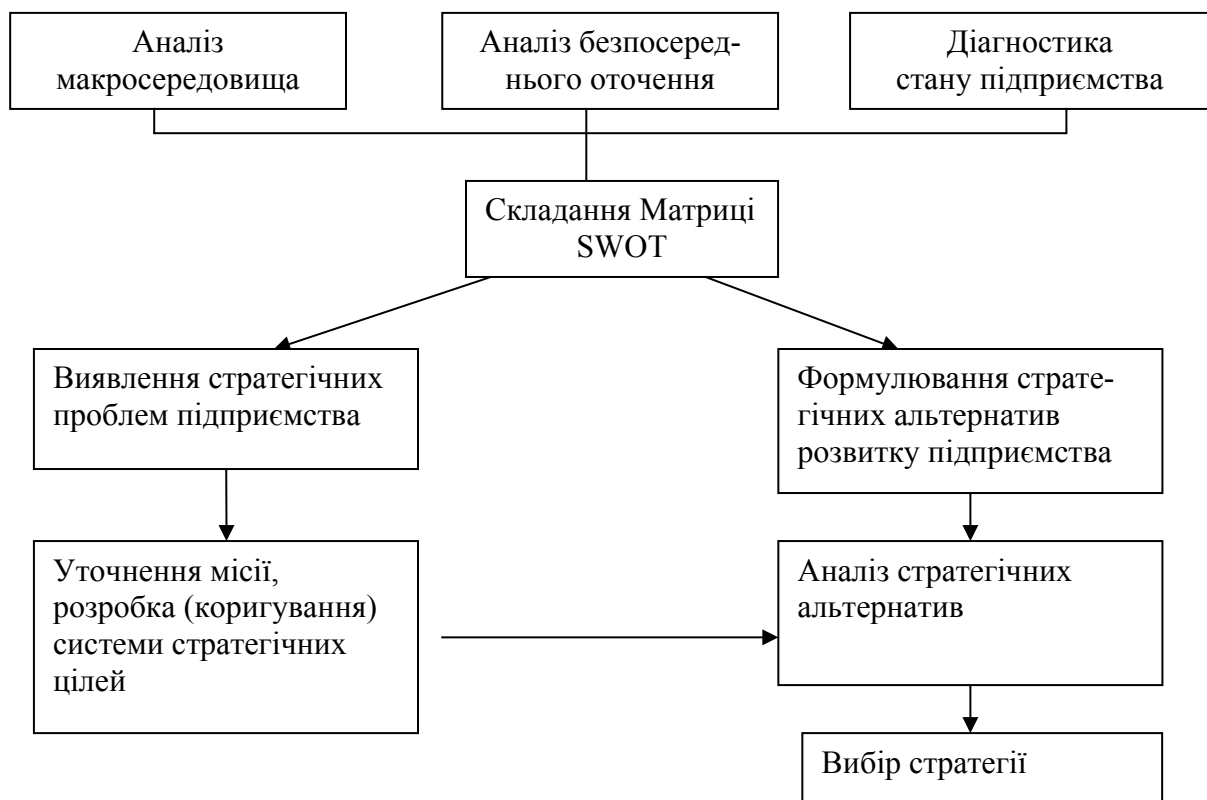


Рисунок 8.1 – Місце SWOT-аналізу в процесі формування та вибору стратегії підприємства

Періодичність здійснення SWOT-аналізу обумовлена необхідністю розробки нової стратегії та коригування цілей, а також особливістю реалізованої

стратегії, зміною місії підприємства тощо. Таким чином, періодичність SWOT-аналізу залежить від часового періоду реалізації стратегії (тобто проводиться після завершення певного етапу стратегії) та від успішності реалізації стратегії (суттєве відхилення від встановлених результатів обумовлює необхідність його проведення).

Результати SWOT-аналізу є основою для визначення стратегічних альтернатив підприємства, а результати стратегічного аналізу – для прогнозування стратегічної позиції підприємства на привабливих сегментах ринку, а також визначення потенціалу стратегічного успіху.

9. Матриця SWOT-аналізу

	Можливості 1. 2. 3.	Загрози 1. 2. 3.
Сильні сторони 1. 2. 3.	ПОЛЕ СІМ	ПОЛЕ СІЗ
Слабкі сторони 1. 2. 3.	ПОЛЕ СЛМ	ПОЛЕ СЛЗ

Рисунок 9.1 — Матриця SWOT-аналізу

Зліва виділяються два блоки (сильні сторони, слабкі сторони), в які відповідно вписуються всі виявлені на першому етапі аналізу сильні та слабкі сторони. У верхній частині матриці також виділяються два блоки (можливості і загрози), в які вписуються всі виявлені можливості і загрози. На перетині блоків утворюється чотири поля: СІМ (сильні сторони і можливості); СІЗ (сильні сторони і загрози); СЛМ (слабкі сторони і можливості); СЛЗ (слабкі сторони і загрози). На кожному з полів дослідник повинен розглянути можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки організації.

Фактично поля перетину (СІМ, СІЗ, СЛМ, і СЛЗ) являють собою набори можливих сценаріїв розвитку подій. Наприклад, можливість зовнішнього середовища «Зростання інтересу споживачів до товару» і сильна сторона організації «Активна маркетингова політика» можуть скласти пару СІМ «Розширення збуту за рахунок залучення нових покупців». Ця пара СІМ може стати реальним сценарієм розвитку подій, сприятливим для організації, але тільки якщо реалізація названої сильної сторони з урахуванням можливостей зовнішньо-

го середовища буде закріплена в стратегії і прийнята як одна з цілей (завдань) організації.

У відношенні тих пар, які були обрані з поля СІЗ, слід розробляти стратегію з використання сильних сторін організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі. Для тих пар, які опинилися на полі СЛМ, стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок нових можливостей спробувати подолати наявні в організації слабкі сторони. Якщо пара знаходиться на полі СІЗ, то стратегія повинна припускати використання сильні сторони організації для усунення загрози. Нарешті, для пар, які перебувають на полі СЛЗ, організація повинна виробляти таку стратегію, яка дозволила б їй як позбутися слабких сторін, так і спробувати запобігти навислу над нею загрозу.

Виробляючи стратегії, слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Або навпаки, вдало відвернена загроза може відкрити перед організацією додаткові можливості в тому випадку, якщо конкуренти не змогли усунути цю саму загрозу.

Для успішного вивчення оточення організації методом SWOT-аналізу важливо не тільки вміти розкривати загрози і можливості, але і вміти оцінювати їх з точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію організації.

10. Стратегічний набір

Визначення «стратегії як результату» пов'язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. За більш широким визначенням стратегія — це конкретизована у певних показниках позиція у середовищі, яку займає підприємство, це — своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища. Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом, з одного боку.

З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити, як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу.

Стратегія — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

Стратегія — це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики. Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру. Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати, що немає загально прийнятого та узгодженого визначення.

Отже, стратегія: дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах; є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем; формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації; постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок; через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»; є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства; є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії; є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ; є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу; є фактором стабілізації відносин в організації; дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, який визначає успішний розвиток і результати.

Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Процес побудови стратегічного набору — це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії. Існують такі стратегії:

- загальні для всього підприємства в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;

- для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів;
- загального, функціонального та продуктово-товарного типів.

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку. Щоб створити ефективний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формулювати із залученням тих фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій. У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

Загальні та загальноконкурентні стратегії

Кожне підприємство, створене для досягнення певного успіху, з самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання. Проте реальне життя коригує ці основні настанови, оскільки нерідко створюються умови, за яких дотримання високих темпів зростання є не найкращим рішенням. Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємство збільшувати або зменшувати темпи зростання продажу, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку. В таких випадках йдеться про різні загальні стратегії, а не лише про стратегію зростання.

Загальні стратегії:

- 1) стратегії зростання (різними темпами) за рахунок: експансії (створення / захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу); диверсифікації (спорідненої, неспорідненої, конгломератної); вертикальної та горизонтальної інтеграції; глобалізації діяльності;
- 2) стратегії підтримки / стабілізації за рахунок: захисту частки ринку; підтримки виробничого потенціалу підприємства; модифікації продукції;
- 3) стратегії реструктуризації за рахунок: скорочення витрат та відсікання зайвого; коротко- та довгострокової реструктуризації (в т.ч. за рахунок переорієнтації); освоєння нових видів діяльності та ринків;
- 4) стратегії скорочення діяльності: скорочення частки ринку; організований відступ; «збирання врожаю»;
- 5) ліквідація: санація (розпродаж); процедура банкрутства; закриття;
- 6) комбінація вищезгаданих стратегій (для поліпродуктових фірм).

Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером)

Стратегія «лідидування на основі зниження витрат цін»

Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами й означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію. Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва, з одного боку. З іншого — це стратегія, що повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якість виготовлення окремих деталей, швидка доставка продукції покупцям і відповідний рівень сервісу, надійність та технічна взаємодоповненість до раніше виготовлених частин тощо. Лідерство на основі зниження витрат (цін) найбільш доцільне, коли: попит є еластичним за ціною; у галузі є товарний тип виробництва, продукт відносно стандартизований і піддається ефективному удосконаленню; є невелика кількість способів досягнення продуктивної диференціації відповідно до вимог споживачів; більшість покупців схильні використовувати товар звичними способами; покупці несуть незначні додаткові витрати в разі зміни продавця; найбільш уперті покупці роблять покупку за найкращою ціною.

Лідидування за допомогою низьких цін/витрат пов'язане водночас з певними ризиками:

- 1) ризик «технологічного прориву» зводить нанівець попередні інвестиції в удосконалення звичних виробничих процесів і виграш в ефективності;
- 2) ризик зменшення еластичності товару за ціною на основі зростання вимог до якості товарів та інших нецінових факторів;
- 3) поява товарів з іншими, більш привабливими якостями для задоволення тих самих потреб.
- 4) насичення ринку в разі зміни потреб.

Стратегія диференціації

За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Наприклад, диференціація може проявлятися: у специфічних характеристиках товару (газові плити з витяжками, з автоматичними гасителями різноманітні послуги, що надаються після продажу (фірменне обслуговування, індивідуальні майстри забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставлення необхідних запчастин в обумовлений термін і т.ін.); інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо); широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинники, алкогольні

напої); надійність і небезпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів); технологічне лідирування в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання (в тому числі, відповідність стандартам ISO); завершена товарна лінія та всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування і т. ін.); унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця тощо). Перевагами диференціації є: для конкурентів — підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника; для споживачів — зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти; для постачальників — високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих; для підприємств, які потенційно можуть увійти у галузь, — лідерство у диференціації. Лідерство у диференціації продукції найбільш прийнятне, якщо: існує багато способів диференціації продукту (послуги); різноманітність продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність; є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців; стратегія диференціації використовується не багатьма підприємствами галузі; підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти і що базується на: унікальних властивостях продукту; технічних перевагах.

Стратегія фокусування

Зміст такої стратегії полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості фірми обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб.

Стратегія фокусування — це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при реалізації основних стратегій: «лідирування у зниженні витрат (цін)» і «лідирування у диференціації продукції» щодо ринку взагалі.

Підприємства, які обрали *стратегію фокусування*, іноді називають «підприємствами-віолентами». Ця стратегія *доцільна за таких умов*:

- наявності чіткого розмежування різних груп покупців, які: мають специфічні потреби й використовують продукт по-різному;
- відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента;
- неможливості використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегменті;
- наявності значних відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості інтенсивності впливу п'яти конкурентних сил (згідно з «моделлю галузевої конкуренції» М. Портера), що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші.

Стратегія фокусування пов'язана з наявністю *певних ризиків* у її застосуванні:

- 1) можливість у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який спрямоване підприємство;
- 2) більша залежність підприємства від прихильностей та зміни потреб споживачів (див. коментарі до моделі конкурентної боротьби К. Омаї);
- 3) «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо;
- 4) запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом.

Продуктово-товарні стратегії

Обґрунтований «стратегічний набір» підприємства можна сформувати за допомогою концепції «послідовних стратегій» як інструмента забезпечення успіху в перебудові підприємства з метою досягнення ним потрібного рівня конкурентоспроможності. У ринковій та перехідній економіці головну роль відіграють продуктово-товарні стратегії або стратегії, що розроблюються щодо окремих напрямків діяльності, оскільки лише за їхній рахунок підприємство може здійснювати свій відтворювальний процес, замикаючи цикл обігу грошей в разі успішної реалізації продуктово-товарних стратегій, тобто продаючи продукцію у запланованих обсягах. Треба мати на увазі, що для споживача не існує незамінних товарів, послуг, підприємств, продавця тощо, – найважливішим для нього є власні потреби, цінності, бажання, реальність того, в який спосіб товар чи послуга зможуть зробити для нього щось таке, на що він сподівається.

Для виробника ж, у свою чергу, цільовим орієнтиром є можливість продовження власного бізнесу у довгостроковій перспективі.

Окремою проблемою є визначення рівня спеціалізації та диференціації продукції. Існує так званий споживчо-орієнтований та виробничо-орієнтований підхід до характеристики продукції, що випускається.

Згідно споживчо-орієнтованим підходом, продукт або послуга — це фізичний вияв їхньої спроможності задовольняти особливу потребу певної групи споживачів

Виробничо-орієнтований підхід акцентує увагу насамперед на можливостях виробництва (які, безперечно, також треба враховувати) певного продукту.

Функціональні стратегії

Функціональна стратегія — тип забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керуваність процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

Маркетингова стратегія

Для багатьох підприємств маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує (або ні) обґрунтування ринкової спрямованості підприємства.

Маркетингова стратегія — це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності.

У загальному вигляді встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох основних етапів:

- аналіз співвідношень «споживач — товар»;
- визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;
- створення стратегій «marketing-mix» (своєрідного маркетингового «стратегічного набору»);
- виконання та контроль.

Слід зазначити, що маркетингова стратегія має два основних орієнтири — ринок і продукт. Співвідношення цих складових дає змогу підприємствам заповнювати «стратегічну прогалину», як «старими» продуктами, що будуть продаватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних, ринках. Для цього використовуються різні варіанти

рекламних компаній просування товарів як інструментів виконання стратегій «насичення» ринку або «проникнення» на ринок.

Виробнича стратегія

Визначення виробничих стратегій пов'язано зі швидкістю та масштабами змін, що їх потрібно здійснити на підприємстві. Найважливішими параметрами, які треба враховувати при визначенні виробничих стратегій, є:

- обсяги продукції, які необхідно забезпечити (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);
- розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення випуску продукції згідно зі сформованим «портфелем»;
- масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості (інерційні характеристики);
- швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації тощо) до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі;
- досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості.

Наведемо приклади виробничих стратегій:

1. Використання існуючого виробничого потенціалу: виробництво товарів на діючому виробництві; модернізація виробництва; технічне переобладнання виробництва; реконструкція виробництва; коопераційні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, в тому числі передача частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало-, фондо-, трудо-, енергомісткості виробництва; ліквідація «вузьких» місць, зокрема лімітів ресурсів; використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу.

2. Стратегії створення нового виробництва: придбання нового виробництва; створення нового виробництва за рахунок нового використання існуючого виробничого потенціалу; створення нового структурного співвідношення між основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвами тощо.

3. Стратегії змін у технологічному процесі: впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій; зміни в технологічному рівні виробництва; використання нових матеріалів; підвищення рівня стандартизації тощо.

4. Стратегії відносно організації виробництва: тип системи (проектна, дрібносерійна, серійна, масова); спеціалізація виробництва; диверсифікація виробництва; конверсія виробництва; ритмічність виробництва; оптимізація розміщення виробничих процесів, ланок, обладнання тощо; система управління якістю виробництва; система управління виробничими витратами.

5. Стратегії впровадження оперативно-календарного планування тощо.

Стратегія фінансування

Стратегія фінансування (як функціональна стратегія) є основою для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації фінансових відносин як поза межами, так і всередині підприємства.

Стратегія фінансування як діяльність включає визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і прийомів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення «стратегічного набору» (як структури специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розробку спеціальних планів.

Розробка фінансової стратегії базується на таких принципах:

- балансування матеріальних і фінансових потоків;
- найефективніше фінансування розширення, підтримки та, в разі потреби, скорочення окремих підсистем та підприємства загалом;
- прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах;
- фінансового контролю та аналізу діяльності підприємства.

Стратегія розробляється для динамічної системи, що постійно змінюється, й тому потрібно відслідковувати рух усіх складових процесу фінансування.

Стратегії управління персоналом

Трудові ресурси або, як це прийнято визначати сьогодні, персонал, потребують створення відповідної системи управління ними, тобто визначення системи планування, організації, керівництва, контролю. Цілі персонал-стратегій (як функціональної підсистеми підприємства):

- визначення місця й ролі підсистеми управління персоналом як невід'ємної частини загальної системи управління, яка має забезпечувати підприємство кваліфікованими кадрами в необхідній кількості;
- формування кадрової стратегії, політики та «кар'єрних стратегій», які мають враховувати природу «людського ресурсу», що розвивається, змінюється не лише професійно, а й у стилі життя та праці, впливаючи на розвиток усього підприємства;
- формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрямки розвитку підприємства;
- управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, захисту, безпеки та гігієни праці тощо;
- формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках як всередині підприємства, так і за його межами;

- дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин;
- оформлення необхідних документів, що відбивають найм, просування, звільнення кадрів, згідно з вимогами державної звітності;
- формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства, що сприяє кращому розв'язанню поточних проблем.

Наведемо приклади стратегій управління персоналом:

1. Добір і навчання: добір і переміщення персоналу всередині підприємства; добір і заміна; балансування просування співробітників із загальними та функціональними стратегіями; організація процесу навчання; організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу тощо.
2. Стратегія винагороди та мотивації: балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечуючими стратегіями; використання системи оцінки «робочого внеску» в результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації тощо.
3. Стратегії формування трудових відносин: участь персоналу в управлінні; стосунки з профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин тощо.
4. Стратегія управління персоналом існує у вигляді плану добирання, наймання, навчання, перекваліфікації та стимулювання робітників, які відповідали б потребам, що зумовлені майбутніми та організаційними змінами.
5. Стратегія розвитку / скорочення підсистеми управління персоналом.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление; пер. с англ. И Ансофф - М. : Экономика, 1989.
2. Управление изменениями / - Ашмарина С.И., Герасимов Б.Н., - М., 2011.
3. Менеджмент.- Ч.2. Богатирьев А.М., Богатирьева Л.Д., Політова І.В. - Одеса, 2010.
4. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Богатирьева Л.Д. – Одеса, 2004.
5. Стратегічне управління підприємством / [Богатирьева Л.Д. та ін.] - Одеса, УДАЗ, 2004.
6. Основы менеджменту: навч. посіб. / Богатирьева Л.Д. - Одеса, 2004.
7. Стратегічне управління / Богатирьева Л.Д., Ісайко Т.А., Хлопотна НІ. - Одеса, 2012.
8. Организация стратегического управления на предприятии / Винокуров В. А. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996г.
9. Стратегическое управление / Виханский О. С. -М.: Изд. Московского Университета, 2001.

10. Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебн. пособ. / Велесько Е. Й. –Мн.: Техналогія, изд-во БГЗУ, 1997.
11. Основы стратегического управления: учеб. пособ. /Забелин П, В., Мойсеева Н. К. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997.
12. Стратегічне управління: Навч. посіб. / Забродська Л.Д. - Харків: Консум, 2004.
13. Основы менеджмента. / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. - М.: Дело, 1992.
14. Стратегический менеджмент: [учебник] / Парахіна В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. – М.: Кнорус, 2011.
15. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США / Стерлин А., Тулин В. – М.: Наука, 1990.
16. Стратегія підприємства: навчальний посіб. / Сумець О.М. - К.: ВД «Професіонал», 2005.
17. Стратегічне управління: навч. посіб. / Шершньова З. Є., Оборська С.В. – К.: КНЕУ, 2004.

Додаток

ВСТУП

Телекомунікаційний ринок є одним з найбільш перспективних та швидко зростаючих напрямків галузі зв'язку України. На даний час система телекомунікацій в Україні знаходиться на шляху швидкого розвитку, що в цілому орієнтований на вхід української системи зв'язку у світову, як рівноправного партнера. Перед телекомунікаційними компаніями-операторами постали проблеми вивчення ринкових можливостей, пов'язаних з появою нових технологій, і розробки послуг, що більшою мірою відповідають вимогам споживачів, ніж послуги конкурентів; сегментації ринку й орієнтації виробничої і маркетингової діяльності на різні ринкові сегменти; підвищення гнучкості тарифної політики; розширення номенклатури додаткових послуг і підвищення якості обслуговування; застосування різноманітних засобів просування послуг і стимуляції продажу.

Сьогодні ці проблеми стали актуальними і для українських телекомунікаційних компаній, зокрема і ПАТ „Укртелеком”, що займає лідируючі позиції в галузі телекомунікацій України, тому що монополізація зв'язку створила умови для появи конкуренції і застосування ринкових методів управління. Для ефективного функціонування і конкурування на ринку послуг зв'язку необхідно постійно слідкувати за змінами споживчого попиту і відповідним чином реагувати, як в плані комерціалізації і розширення послуг, так і в плані організаційно-технічного удосконалення виробництва.

Спостереження за станом перспективного ринку, його оцінка, аналіз та визначення напрямків розвитку є найважливішим завданням сучасного стратегічного планування та маркетингу. Тому проблема визначення конкурентної стратегії телекомунікаційного оператора ПАТ «Укртелеком» є актуальною темою, яка знайшла відображення у даній роботі.

Метою дослідження є визначення стратегії телекомунікаційного оператора ПАТ «Укртелеком».

1. АНАЛІЗ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

За останні 15 років розвиток телекомунікацій в Україні відбувався у складних умовах, оскільки перші 10 років цього періоду припали на глибоку економічну кризу - душевий ВВП України падав до 2000 р. приблизно з 3000 до 700 дол. США. Успішний розвиток українських телекомунікацій в кризових умовах, на думку експертів, було забезпечено ухваленням 1993 р. Комплексної

програми створення Єдиної національної системи зв'язку України (КП ЄНСЗ) і достатньо повним виконанням завдань упродовж кількох її перших років.

Нині політику розвитку телекомунікацій оператори телекомунікацій здійснюють самостійно, орієнтуючись на успадковану від СРСР систему телефонного зв'язку, тенденції розвитку світових телекомунікацій та можливості розвитку власного бізнесу завдяки імпорту технічних і організаційних рішень із розвинених країн. У результаті таких процесів телекомунікації України відчутно лібералізовано й дерегульовано.

Державна політика щодо розвитку телекомунікацій України деякою мірою здійснюється за рахунок тарифного регулювання, ліцензування, регламентації правил взаємодії мереж операторів та правил надання послуг, функціонування системи сертифікації нових засобів, які застосовують у телекомунікаційних мережах. Проте, при цьому ураховуються тільки можливості й інтереси операторів телекомунікацій. Постановка завдань і процесів розвитку соціально важливих сегментів телекомунікацій, як правило, блокується в інтересах операторів на рівні планування та фінансування таких задач.

Зрештою за останні шість років, які припадають на період виходу України з економічної кризи, темпи розвитку українських телекомунікацій суттєво зросли лише в частині сучасних (і нерегульованих за тарифами) видів телекомунікацій, таких як рухомий стільниковий та комп'ютерний (Інтернет) зв'язок. Кількісно цей розвиток характеризує табл. Д 1.1, де зібрано дані з офіційних звітів Держкомзв'язку і Держзв'язку за останні 5 років, а також дані офіційної державної статистики та спецвипуску НКРЗ. Цифри, вміщені в табл. Д 1.1, кореспондують зі статистикою ITU-D стосовно України [4].

Таблиця Д 1.1

Показники розвитку телекомунікаційної сфери України

Показники	2006	2007	2008	2009	2010
Чисельність населення, млн. осіб	47,5	47,1	46,8	46,5	46,3
ВВП, млрд. грн.	345,1	441,5	544,2	720,7	949,9
Відносний приріст, ВВП, %	29,1	27,9	23,3	32,4	31,8
Доходи телекомунікацій, млрд. грн.	19,9	25,8	31,7	37,8	44
Відносний приріст доходів телекомунікацій, %	61,8	29,6	22,9	19,2	16,4
Частка доходів телекомунікацій у ВВП, %	5,8	5,8	5,8	5,2	4,6

Закінчення табл. Д 1.1					
Показники	2006	2007	2008	2009	2010
Ємність фіксованої частини ТМЗК, млн. номерів, у тому числі в селах	11,6 1,3	12,4 1,5	13,1 1,6	13,6 1,7	13,0 1,7
Кількість уведених нових стаціонарних номерів ТМЗК, млн.	0,925	0,728	0,660	0,477	0,330
Ємність рухомих номерів ТМЗК, млн.	13,7	29,0	45,6	55,2	55,5
Приріст рухомих номерів ТМЗК, млн.	7,2	15,3	16,6	9,6	0,3
Кількість користувачів Інтернету, млн. абонентська база проникнення	5,3	6,5	0,95 7,0	1,37 13,7	1,9 22,3
Ємність мережі кабельного телебачення, млн. підключень	-	2,5	2,9	3,2	3,5

За результатами розвитку українських телекомунікацій упродовж 2006-2010 рр. виробничий потенціал сфери телекомунікацій можна схарактеризувати такими показниками:

- мережа ефірного телерадіомовлення забезпечує майже повне покриття населених пунктів України (80-95% населення) радіосигналами перших трьох загальнонаціональних програм телебачення та радіомовлення, забезпечуючи роботу близько 20 млн. радіоприймачів та близько 15 млн. телевізорів;
- мережа проводового радіомовлення, поступово скорочуючись, забезпечує роботу близько 6 млн. радіоточок;
- у великих містах мережа кабельного телебачення забезпечує радіосигналами десятки телевізійних програм, а також швидкісний доступ до Інтернету для близько 100 тис. комп'ютерів;
- мережа кабельних (волоконно-оптичних і мідних) та радіорелейних ліній зв'язку має протяжність міжрегіональних, регіональних і місцевих ділянок, що становить відповідно близько 10,80 і 260 тис. км;
- мережа стаціонарного телефонного зв'язку забезпечує роботу 13 млн. основних телефонних апаратів, зокрема 1,6 млн. у сільських населених пунктах;

- мережа рухомого (мобільного) зв'язку забезпечує телефонним зв'язком близько 30 млн. персональних рухомих апаратів телефонно-текстового зв'язку.;
- мережа Інтернет забезпечує обслуговування понад мільйона персональних комп'ютерів, за допомогою яких близько 7 млн. користувачів отримують різноманітні інформаційно-комунікаційні послуги;
- обслуговуванням мереж та наданням телекомунікаційно-інформаційних послуг у сфері телекомунікацій зайнято 253 тис. працівників;
- загальний щорічний обсяг надаваних послуг сфери телекомунікацій становить 32,1 млрд. грн., зокрема послуг рухомого зв'язку – 20,2 млрд. грн.

Слід зазначити, що внаслідок невисокого ВВП України і, відповідно, невеликих інвестиційних можливостей операторів телекомунікацій основний (за обсягом капітальних витрат) потенціал сфери телекомунікацій морально застарів і фізично зношений. Більш-менш сучасними можна вважати засоби й персонал мереж рухомого зв'язку, кабельного телебачення та Інтернету. Мережі фіксованого телефонного зв'язку зношені приблизно на 60%, а мережі проводового мовлення та ефірного телерадіомовлення – майже на 90%.

Аналіз динаміки доходів галузі за окремими сегментами свідчить про суттєве уповільнення темпів зростання доходів від надання телекомунікаційних послуг та збереження позитивної динаміки зростання доходів від надання послуг поштового зв'язку (рис.Д1.2,а та Д1.2,б). Якщо за 2006-2008 рр. зростання доходів від надання телекомунікаційних послуг щорічно становило у середньому 16,8%, то в 2009 р. вони порівнянно з попереднім роком зменшились на 0,7%, а в 2010 р. порівняно з 2009 р. зросли лише на 1,7% (з 42,9 до 43,6 млрд. грн.). Доходи від надання послуг поштового зв'язку в 2009 р. зросли порівняно з попереднім роком на 25,3 %, а в 2010 р. аналогічний показник становив 11,5 %. Загалом, протягом 2002-2010 рр. доходи від надання цих послуг збільшились у 4,2 рази (з 0,7 до 2,9 млрд. грн.) [2].



Рисунок Д1.1 — Динаміка доходів від надання послуг зв'язку за 2002-2010 рр., млрд. грн.

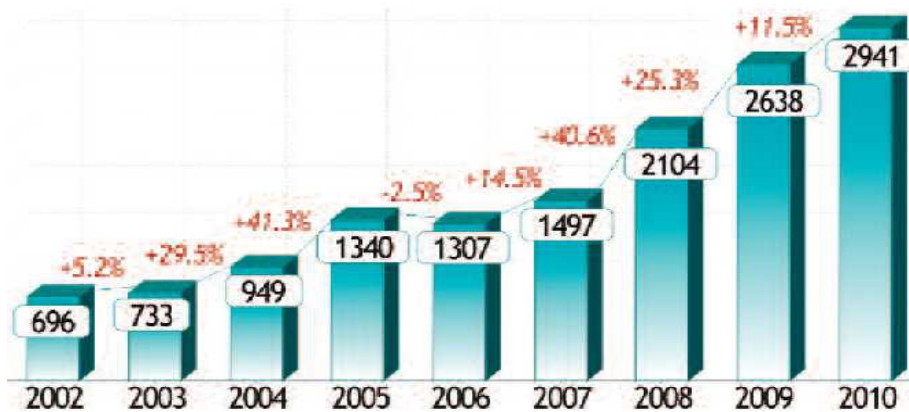


Рисунок Д1.2, а — Динаміка доходів поштових послуг за 2002-2010 рр., млн. грн.

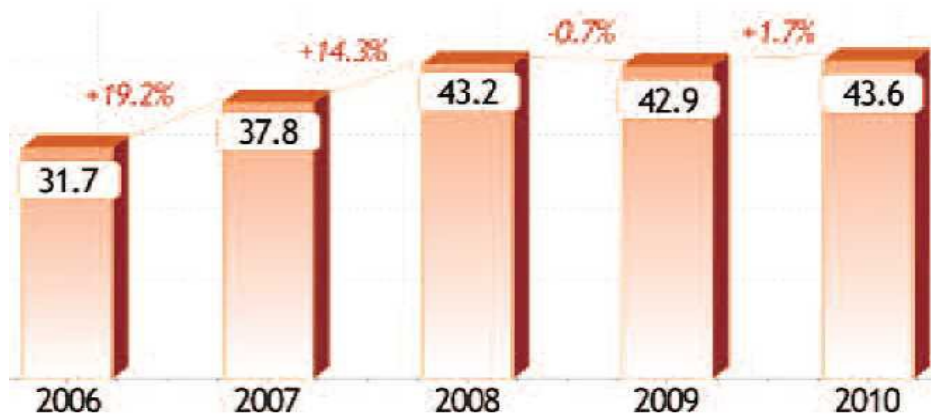


Рисунок Д1.2, б. — Динаміка доходів телекомунікаційних послуг за 2006-2010 рр., млрд. грн.

У структурі доходів галузі зв'язку частка доходів від надання телекомунікаційних послуг зменшилась з 95% у 2006 р. до 92% у 2010 р.

Основними причинами уповільнення динаміки зростання доходів сфери телекомунікацій є наступні:

- скорочення за останні два роки витрат корпоративних та індивідуальних споживачів на телекомунікаційні послуги, і передусім, на послуги мобільного зв'язку;
- високий ступінь насиченості послугами мобільного зв'язку, які протягом останніх років були основним фактором зростання доходів сфери телекомунікацій.

Лідером за обсягами доходів сфери телекомунікацій протягом останніх років залишається мобільний зв'язок. Його питома вага в загальному обсязі доходів цієї сфери в 2010 становила 66% (рис. Д1.3).

Питома вага фіксованого місцевого телефонного зв'язку у 2010 році становила близько 10% і була майже незмінною з 2006 року. Доходи від надання таких послуг у 2010 р. становили 4,2 млрд. грн., що на 1,7% більше порівняно з 2009 р. здебільшого за рахунок підвищення тарифів на послуги міського телефонного зв'язку.

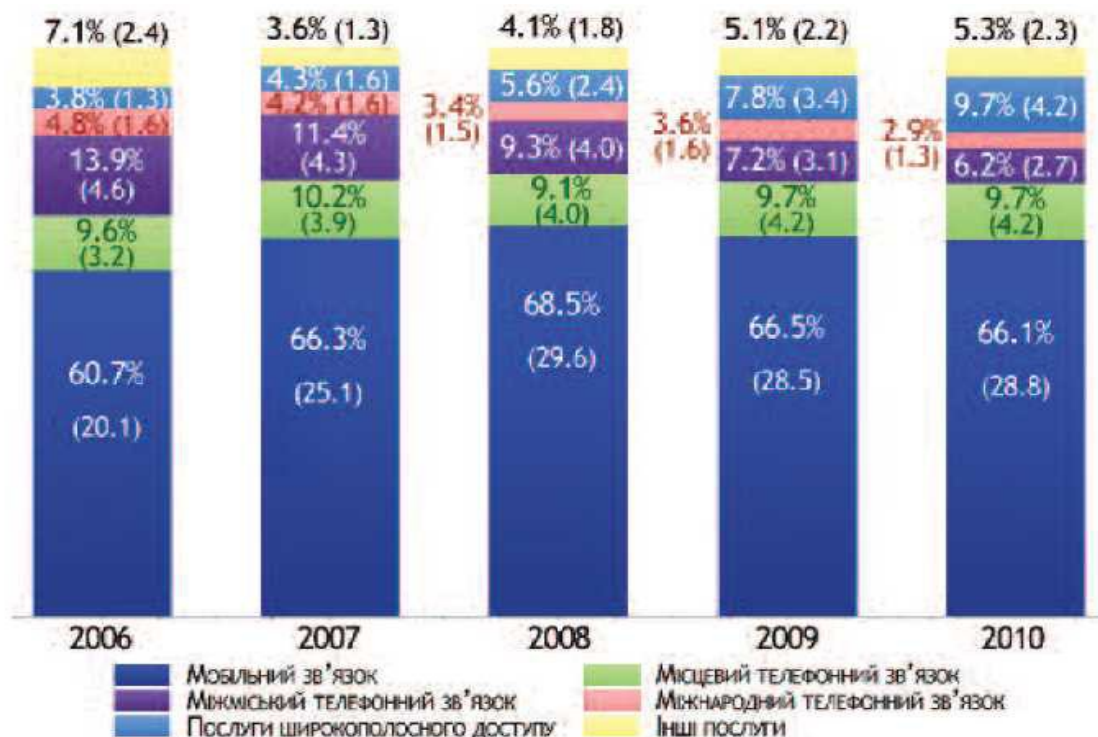


Рисунок Д1.3 — Розподіл обсягів доходів по сегментах телекомунікаційних послуг за 2007 і 2010 рр., питома вага %, млрд. грн.

У 2010 р. порівняно з 2009 р. зменшилась питома вага послуг фіксованого міжнародного (з 3,6 до 2,9%) та міжміського (з 7,2 до 6,2%) телефонного зв'язку. Доходи на послуги міжнародного фіксованого зв'язку зменшились майже на 20% (з 1,6 до 1,3 млрд. грн.), а міжміського – на 12,5% (з 3,1 до 2,7 млрд. грн.) [2].

Однією з основних причин такого падіння доходів вбачається незбалансованість тарифів на послуги фіксованого і мобільного телефонного зв'язку, зокрема, надмірно висока вартість дзвінків з фіксованих на мобільні мережі, внаслідок чого споживачі майже не користуються цією телекомунікаційною послугою.

В останні роки стрімко розвиваються послуги широкопосмугового доступу (ШСД), їх питома вага в загальних доходах сфери телекомунікацій протягом 2007-2010 рр. збільшилася з 4 до 10%, а доходи від надання зазначених послуг зросли майже втричі.

Дещо збільшилась частка інших телекомунікаційних послуг (проводове мовлення, послуги передачі і прийому телевізійних та радіопрограм, ІР-телефонії, радіозв'язку), зокрема, за рахунок ІР-телефонії.

Порівняння обсягу доходів від надання різних видів телекомунікаційних послуг за 2010 та 2009 рр. свідчить про наступне (рис. Д1.4):



Рисунок Д1.4 — Динаміка доходів від надання різних видів телекомунікаційних послуг у 2009-2010 рр., млн. грн.

— падіння доходів спостерігалось у сегментах фіксованого (-7,0%) та телеграфного (-14,6%) зв'язку;

— дещо зросли доходи від надання послуг мобільного зв'язку (1,1%), ІР-телефонії (5,5%), проводового мовлення (4,3%), передавання і прийомання телевізійних та радіопрограм (6,6%);

— більш ніж на чверть (26%) зросли доходи від надання послуг широкопasmового доступу.

Послуги фіксованого телефонного зв'язку. За 2010 р. доходи від надання послуг фіксованого телефонного зв'язку склали 8,2 млрд. грн. (рис. Д1.5), що менше ніж у попередньому році на 7%. Падіння доходів відбулося, як зазначалося раніше, за рахунок зменшення доходів від послуг міжміського і міжнародного зв'язку (на 14,7%, з 4,66 до 3,97 млрд. грн.). Разом з тим, доходи від надання послуг місцевого телефонного зв'язку зросли на 1,7%, з 4,16 до 4,23 млрд. грн. [2].

Як видно з рис. Д1.5, в останні роки спостерігалось суттєве перевищення доходів від надання послуг міжміського та міжнародного зв'язку над доходами від місцевого зв'язку, однак вже в 2010 р. доходи від послуг міжміського та міжнародного зв'язку стали нижчими за послуги місцевого зв'язку.



Рисунок Д1.5 — Динаміка доходів від надання послуг фіксованого телефонного зв'язку у 2002-2010 рр., млн. грн.

Розглядаючи послуги місцевого зв'язку, слід зазначити щорічне зростання доходів від надання послуг як міського, так і сільського зв'язку (рис. Д1.6). Зазначене збільшення відбулося переважно за рахунок підвищення тарифів на ці послуги.



Рисунок Д1.6 — Динаміка доходів від надання послуг міського та сільського зв'язку у 2002-2010 рр., млн. грн.

Абонентська база місцевого фіксованого телефонного зв'язку збільшувалась до 2008 р. (рис. Д1.7). Проте, починаючи з 2009 р., спостерігається незначний відтік абонентів. Виходячи із наведених даних, можна зробити висновок, що фіксовані телекомунікаційні мережі, особливо сільські, практично не розвиваються.



Рисунок Д1.7 — Динаміка абонентської бази місцевого телефонного зв'язку у 2004-2010 рр., тис. абонентів

ПАТ «Укртелеком» – провідний оператор фіксованого телефонного зв'язку, частка якого в обслуговуванні сільських мереж становить понад 95%, призупинив їх будівництво. Інші оператори місцевого фіксованого телефонного зв'язку не мають намірів розвивати свої мережі в сільських, гірських та депресивних регіонах, а шукають ринки збуту послуг у великих містах та серед бізнес-клієнтів. Основною причиною такого підходу операторів телекомунікацій є низька рентабельність або збитковість загальнодоступних телекомунікаційних послуг і відсутність механізму компенсації збитків за їх надання. Водночас, попит на встановлення телефонів у селі залишається незадоволеним (на сьогодні зафіксовано близько 300 тисяч заявок).

Слід зазначити, що для фіксованого сільського телефонного зв'язку збитковість пояснюється невисоким рівнем тарифів для споживачів, наявністю морально і технічно застарілої технологічної бази, що не дозволяє ефективно впроваджувати послуги телефонного зв'язку та інші сучасні послуги. Зокрема, йдеться про комплексні послуги (голосова телефонія, плюс доступ до мережі Інтернет, плюс цифрове телебачення). Технологічною умовою реалізації такого підходу є здатність інфраструктури телекомунікаційної мережі об'єднувати ці послуги. І саме Укртелеком, у першу чергу, має можливість суттєво розширити свою присутність на перспективному ринку широкосмугового доступу.

Крім Укртелекому, на ринку послуг фіксованого місцевого телефонного зв'язку здійснюють діяльність близько 700 інших операторів, чия абонентська база складає 3,1 млн. абонентів. Найбільшими з них є телекомунікаційна група „Вега”, „Інтертелеком”, „Телесистеми України”, „CST-Invest”, „ІТС”.

Показник щільності фіксованого телефонного зв'язку у 2010 р. на 100 мешканців в Україні порівняно з 2009 р. зменшився на 0,1 відсоткові пункти і склав 28,2% (рис. Д1.8), у містах цей показник становить 35,9%, а в сільській місцевості – 11,5%.

Рівень щільності телефонного зв'язку в різних регіонах України нерівномірний. Найвищий рівень забезпеченості телефонами мешканців міста Києва (58,0%), Одеської (50,4%), Запорізької (34,9%), Дніпропетровської (32,6%) областей, найнижчий – у Закарпатській області (15,8%).

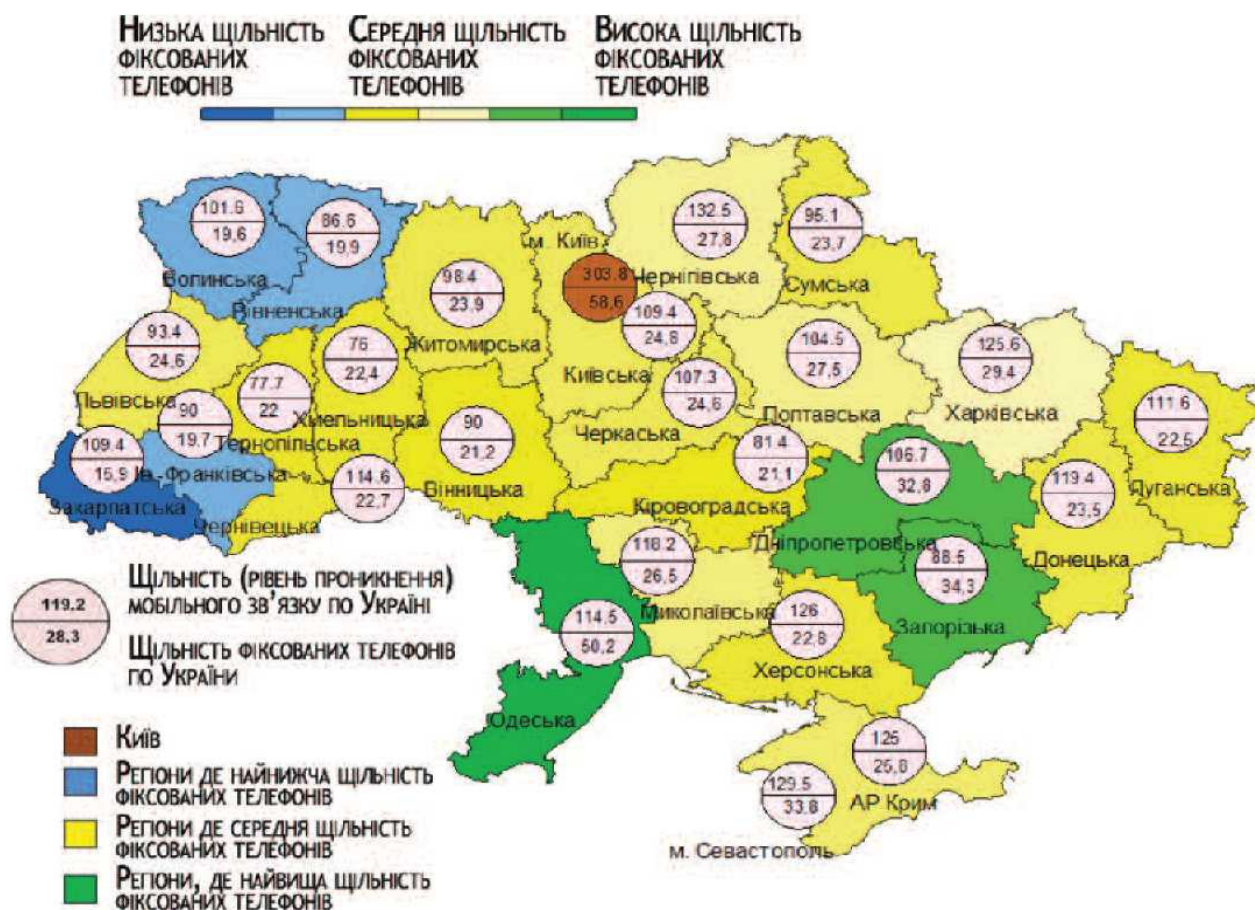


Рисунок Д1.8 — Щільність мобільного та фіксованого зв'язку в Україні в розрахунку на 100 жителів станом на 31.12.2011 р.

Послуги мобільного зв'язку. В Україні ринок послуг мобільного зв'язку другого покоління (технологія GSM-900, 1800 МГц) динамічно розвивався до 2007 р., коли практично досяг насичення. Про це свідчать обсяги доходів і кі-

лькість абонентів як в цілому, так і окремих операторів. Рівень покриття території України мережами мобільного зв'язку становить майже 100 відсотків.

За 2010 р. доходи від надання послуг мобільного зв'язку склали 28,8 млрд. грн. (рис. Д1.9), що становить 60,9% від загальних обсягів доходів галузі і 66,1% доходів сфери телекомунікацій.

Доходи від надання послуг мобільного зв'язку зростають, в основному за рахунок збільшення тривалості розмов внаслідок гнучкої тарифної та маркетингової політики операторів та впровадження додаткових сервісів.

Станом на 31.12.2010 р. абонентська база мобільних операторів нараховувала 53,9 млн. абонентів, що на 1,4 млн., або на 2,5% менше ніж в 2009 р. (рис. Д1.10).

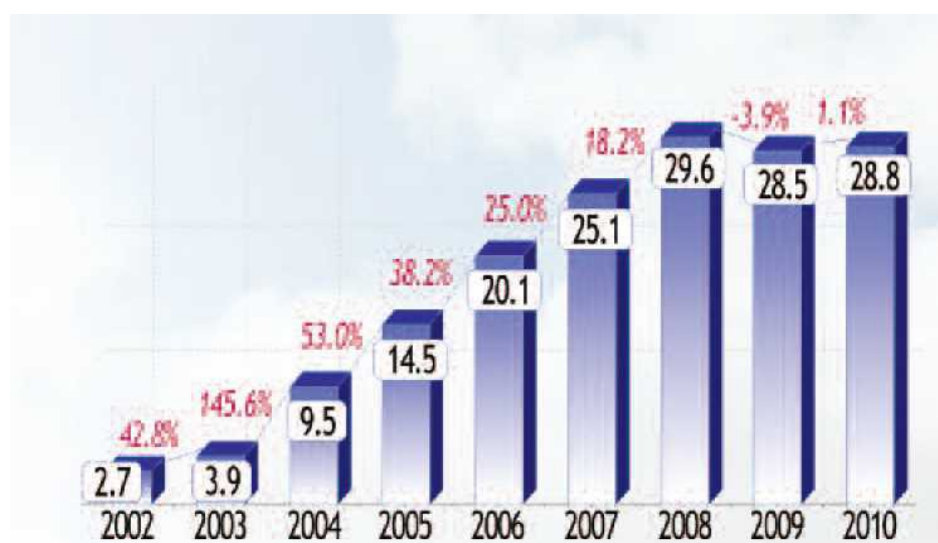


Рисунок Д1.9 — Динаміка доходів від надання послуг мобільного зв'язку у 2002-2010 рр., млрд. грн.

Рівень номінального проникнення мобільного зв'язку в Україні на кінець 2010 р. становив 117,5%, що на 2,6 відсоткові пункти менше ніж минулого року. В 9 регіонах України цей показник нижчий за 100%, зокрема у Хмельницькій (75,4%), Тернопільській (76,7%), Кіровоградській (81,4%), Рівненській (85,9%), Запорізькій (87,8%) областях.

Лідером ринку послуг мобільного зв'язку залишається ЗАТ "Київстар Дж. Ес. Ем.", кількість абонентів якого становить 22,4 млн.

ЗАТ "Український мобільний зв'язок" (МТС-Україна) має майже 18,2 млн. абонентів, ТОВ "Астеліт" – 9,8 млн., ЗАТ "Українські радіосистеми" (ТМ Beeline) – 1,7 млн.

У 2010 р. у сфері телекомунікацій спостерігалася тенденція до злиття компаній. Зокрема, в єдину холдингову структуру VimpelCom Ltd об'єдналися

компанії ЗАТ «Київстар Дж.Ес.Ем.» та ЗАТ «Українські радіосистеми», а також «Голден Телеком».

Слід зазначити, що в 2007-2009 рр. у розвинених країнах активно впроваджувались послуги мобільного зв'язку третього покоління (3G), які кардинально збільшили можливості споживачів в отриманні різноманітних телекомунікаційних послуг. Крім традиційної телефонії та SMS-повідомлень, споживачі отримали можливість за допомогою телефонів 3G повноцінного доступу до Інтернету, до корпоративних даних, відео-конференцзв'язку, телебачення, платіжної системи, електронної комерції.

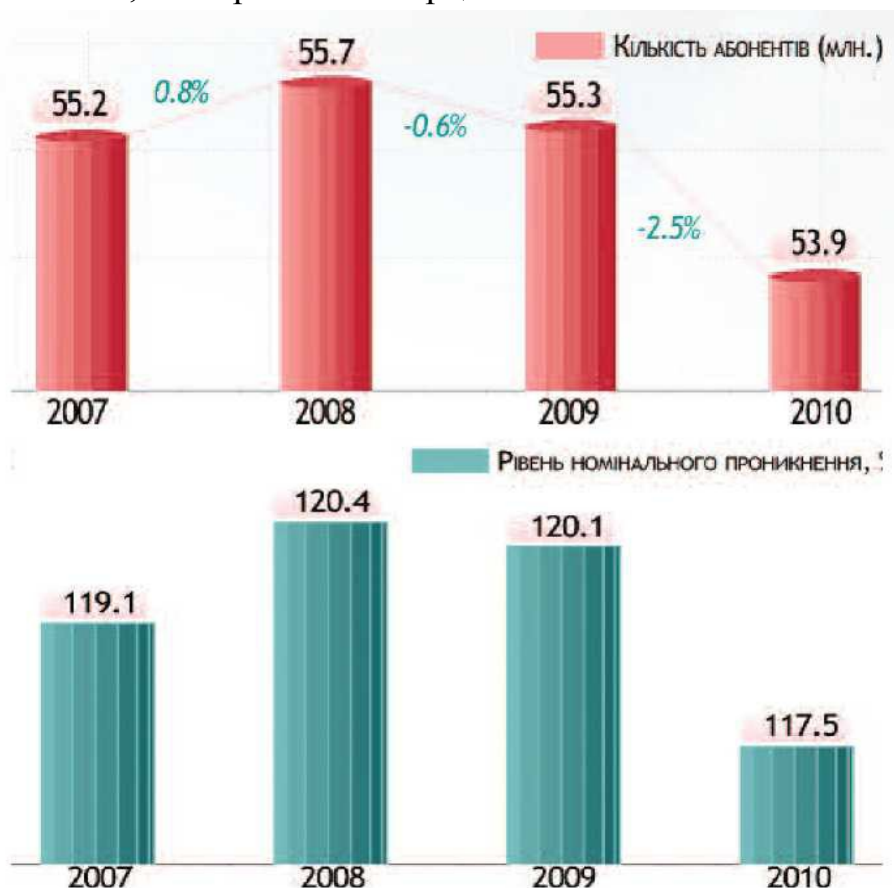


Рисунок Д1.10 — Динаміка кількості абонентів мобільного зв'язку та рівня номінального проникнення у 2007-2010 рр.

Що стосується України, оператори готові інвестувати і будувати мережі мобільного зв'язку, проте протягом майже 4 років НКРЗ не вдавалось завершити вирішення питання конверсії, і як наслідок – виділити і розподілити необхідні радіочастоти. Зараз лише один оператор – «Укртелеком» є власником ліцензії на надання послуг мобільного зв'язку третього покоління (3G), яка була видана НКРЗ наприкінці 2005 р. В 2006 р. оператор розпочав будівництво мережі мобільного зв'язку третього покоління (3G) в стандарті UMTS/HSDPA під торговою маркою „Utel”.

Станом на 31.12.2010 р. кількість абонентів мобільного зв'язку «Укртелекому» становила 630 тис.

Послуги широкосмугового доступу (комп'ютерний зв'язок). В Україні сегмент послуг широкосмугового доступу є одним з найдинамічніших і конкурентних. За підсумками 2010 р. доходи від надання послуг широкосмугового доступу склали 4,2 млрд. грн. та перевищили минулорічні показники на 26,1% (рис. Д1.11). У той самий час, темпи зростання таких доходів у 2010 р. зменшились на 13,1% порівняно з 2009 р [2].

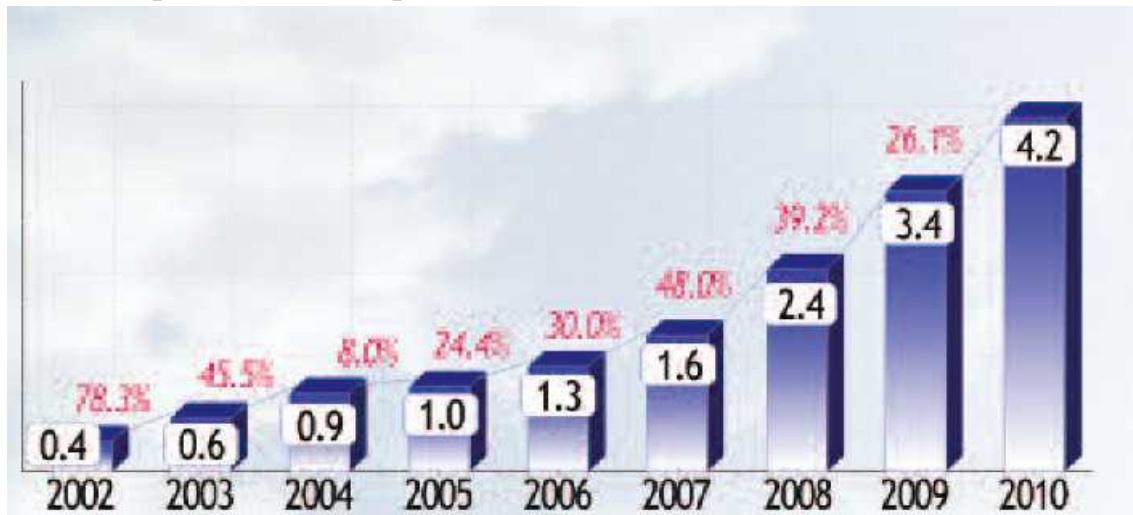


Рисунок Д1.11 - Динаміка доходів від надання послуг широкосмугового доступу у 2002-2010 рр., млрд. грн.

Проаналізувавши діяльність телекомунікаційного ринку України перейдемо до розгляду ПАТ «Укртелеком» як сучасного підприємства з розвиненою інфраструктурою, що займає лідируючі позиції на ринку телекомунікаційних послуг України.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА, МІСІЯ, БАЧЕННЯ, СТРАТЕГІЧНА МЕТА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ОПЕРАТОРА ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Публічне акціонерне товариство «Укртелеком» – сучасне підприємство з розвиненою інфраструктурою, що займає лідируючі позиції на ринку послуг фіксованого телефонного зв'язку України. Компанія охоплює близько 71% ринку послуг місцевого телефонного зв'язку та 83% ринку послуг міжміського та міжнародного телефонного зв'язку.

Історія створення ПАТ «Укртелеком» бере початок у 1993 р., коли було зареєстроване Українське об'єднання електрозв'язку «Укрелектрозв'язок» (з 1994 р. – Укртелеком). Пізніше, у 1998 р., відповідно до затвердженої

Кабінетом Міністрів України програми об'єднання «Укртелеком», було реорганізоване в єдине державне підприємство, а у січні 2000 р., після проведення корпоратизації, його було перетворено на Відкрите акціонерне товариство. Згідно з вимогами Закону України «Про акціонерні товариства» та на підставі рішення Загальних зборів акціонерів ВАТ «Укртелеком», що відбулися 14 червня 2011 р., Відкрите акціонерне товариство «Укртелеком» з 17 червня 2011 р. змінило назву на Публічне акціонерне товариство «Укртелеком» (скорочене найменування – ПАТ «Укртелеком»). Державну реєстрацію змін до установчих документів ПАТ «Укртелеком» проведено згідно з вимогами чинного законодавства України.

Компанія надає по всій території України практично всі види сучасних телекомунікаційних послуг, таких як:

- міжнародний, міжміський та місцевий телефонний зв'язок;
- мобільний зв'язок за технологією UMTS/WCDMA, послуги передавання даних та побудови віртуальних приватних мереж;
- Інтернет-послуги, у т. ч.: комутований та широкосмуговий доступ до мережі Інтернет для абонентів мережі фіксованого телефонного зв'язку;
- постійне IP-з'єднання по виділеній лінії; апаратний і віртуальний хостінг;
- надання в користування виділених некомутованих каналів зв'язку;
- ISDN;
- відеоконференц-зв'язок;
- проводове мовлення;
- телеграфний зв'язок;
- здійснює діяльність з технічного обслуговування мереж ефірного телемовлення та радіомовлення.

Товариство володіє потужною та розгалуженою транспортною мережею з високим ступенем надійності та резервування, яка є основою телекомунікаційної інфраструктури України.

У грудні 2005 р. ПАТ «Укртелеком» отримав ліцензію на надання послуг рухомого (мобільного) телефонного зв'язку з правом технічного обслуговування та експлуатації телекомунікаційних мереж і надання в користування каналів електровз'язку за технологією UMTS/WCDMA. Реалізацією проекту з надання послуг нового мобільного стандарту займається філія «Утел». З 1 листопада 2007р. компанія ПАТ «Укртелеком» розпочала продаж послуг мобільного зв'язку третього покоління.

Мережа мобільного зв'язку Укртелекому побудована у відповідності з ліцензійними умовами і працює за технологією UMTS/WCDMA. Стандарт UMTS/WCDMA дозволяє забезпечити практично непомітний перехід з мереж

інших операторів на мережу нового стандарту мобільного зв'язку. Абоненти компанії отримуватимуть всі базові послуги, але значно вищої якості, а також принципово нові послуги, зокрема, відеодзвінок, мультимедійні ролики, голосова та відео пошта, високошвидкісний доступ до мережі Інтернет та багато інших послуг. Код мережі стільникового мобільного зв'язку Укртелекому 091.

Компанія пропонує своїм клієнтам найновіші сучасні послуги: передавання даних та побудова віртуальних приватних мереж, відео-конференції, послуги мобільного зв'язку третього покоління, зокрема інноваційні – відеодзвінок, мобільний Інтернет зі швидкістю до 3,6 Мбіт/с, відправка СМС на номери фіксованого зв'язку та багато інших якісних послуг.

З метою задоволення зростаючих потреб клієнтів Укртелеком створює найпотужнішу в Україні національну магістральну мережу передавання даних, побудовану на базі сучасної технології DWDM, пропускна здатність якої наближається до 4 Гбіт/с. Це дозволяє надавати якісні інформаційно-телекомунікаційні послуги, включаючи Інтернет, в усіх регіонах України. Для надання клієнтам послуг зв'язку з іноземними державами, а також для забезпечення послуг з транзитного передавання трафіка партнерів товариства як в Україні, так і за кордоном, Укртелеком бере активну участь у міжнародних телекомунікаційних проектах, що забезпечують вихід на цифрові телекомунікаційні системи країн Європи, Азії, Африки і Північної Америки, є співвласником 14 міжнародних підводних систем передавання даних, таких як ITUR, BSFOCS, а також є учасником проектів ТЕЛ та ТАЄ.

Компанія є найбільшим в Україні оператором фіксованого телефонного зв'язку, обслуговуючи понад 10 млн. телефонних ліній, лідером серед провайдерів Інтернет в Україні, надаючи послуги комутованого доступу до мережі сотням тисячам клієнтів, а також єдиною в Україні компанією, що надає послуги мобільного зв'язку 3G UMTS.

У складі підприємства створені вертикальні організаційні структури з експлуатації первинної мережі зв'язку, з експлуатації місцевих мереж зв'язку та радіофікації, з обслуговування споживачів і продажу послуг тощо.

Телекомунікаційний оператор ПАТ "Укртелеком", працюючи на українському ринку телекомунікаційних послуг, вбачає свою місію в тому, щоб:

- задовольняти потреби громадян та підприємств України телекомунікаційних послугах високої якості;
- забезпечувати інтереси своїх акціонерів шляхом досягнення високих фінансових результатів діяльності;
- забезпечувати інтереси суспільства у створенні високорозвиненої інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури держави;

— забезпечувати доступність соціально значимих телекомунікаційних послуг для соціально вразливих верств населення.

Стратегічною метою подальшого розвитку ПАТ „Укртелеком” є збереження позиції лідера у наданні традиційних сучасних послуг зв'язку, забезпечення постійного розвитку в інших найперспективніших сегментах ринку телекомунікації.

Враховуючи світові тенденції розвитку телекомунікації, подальший розвиток Укртелекому базуватиметься на диверсифікації послуг зв'язку шляхом проведення докорінних змін в існуючій інфраструктурі розвитку тих напрямків, які забезпечать найбільшу ефективність діяльності у конкурентному середовищі.

Цілі підприємства ПАТ „Укртелеком”:

- забезпечення максимальної прибутковості;
- задоволення потреб підприємства і населення України в телекомунікаційних послугах.

Пріоритети розвитку:

- орієнтація на найприбутковіші сектори ринку телекомунікаційних послуг;
- проведення ефективної економічної (інвестиційної, тарифної, маркетингової, фінансової) політики;
- створення нової організаційної та виробничої структури;
- активна участь у створенні та удосконаленні правової бази в інтересах компанії;
- сприяння розвитку наукових досліджень та впровадженню їх результатів у сферу телекомунікацій.

Стратегія подальшого впровадження перспективних мереж та послуг в Україні враховує її геополітичні особливості, рівень соціально-економічного розвитку і загальний стан телекомунікаційної сфери.

3. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ОПЕРАТОРА ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»

На сьогодні у складі підприємства функціонують 33 філії (в т.ч. 27 регіональних філій) з 373 відокремленими структурними підрозділами. ПАТ «Укртелеком» має лінійно-функціональний тип структури управління (рис. ДЗ.1).

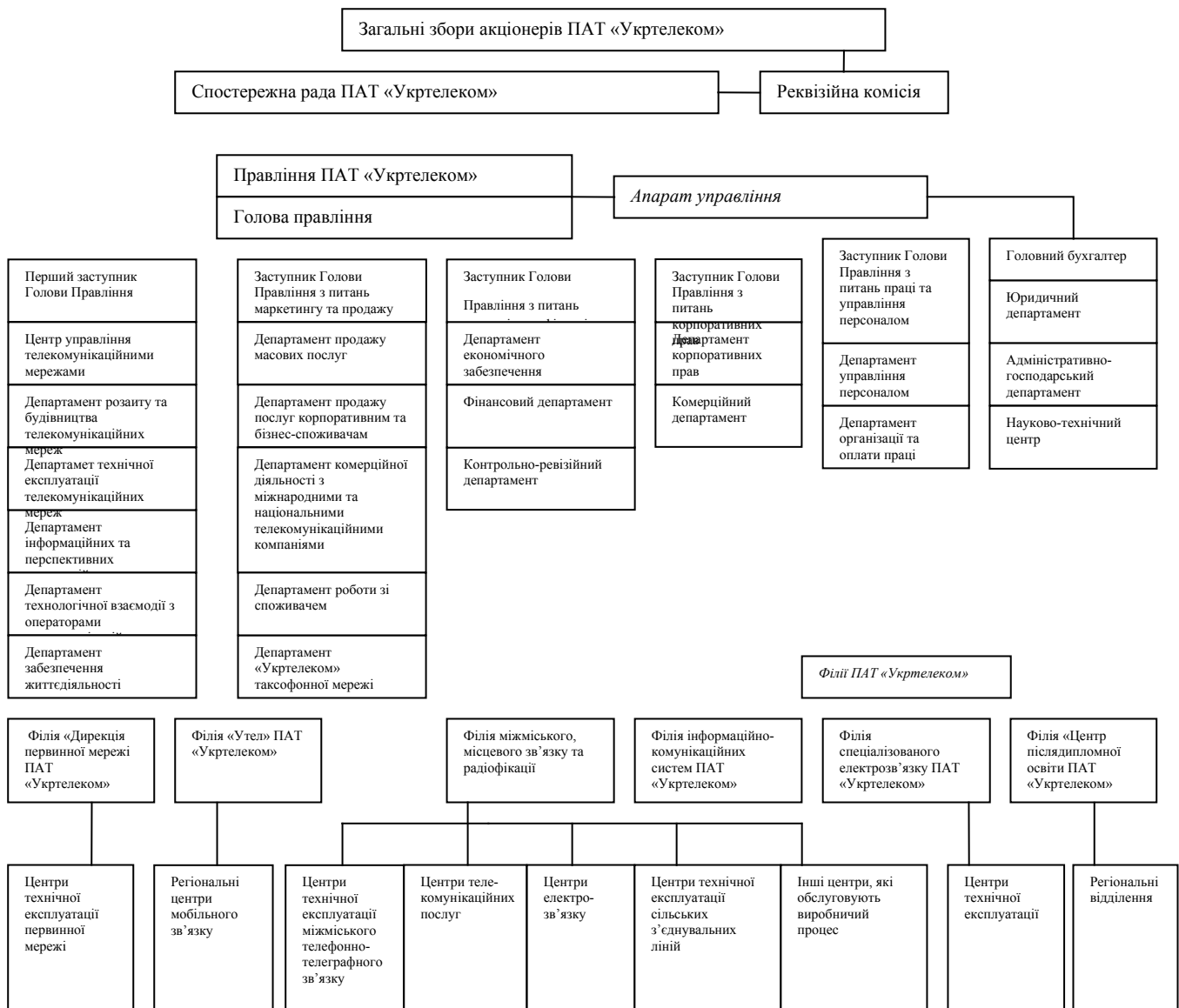


Рисунок Д 3.1 - Організаційна структура управління ПАТ «Укртелеком»

4. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ОПЕРАТОРА ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Телекомунікаційний оператор існує на ринку не ізольовано. На його діяльність впливають законодавчі акти, граничні тарифи, лояльність місцевих та державних органів влади, взаємовідносини із засобами масової інформації, політична ситуація у країні та за її межами – ці та багато інших зовнішніх факторів так званого маркетингового середовища, які або сприяють розвитку оператора, або гальмують його. *Макросередовище* – це фактори, які впливають на телекомунікаційного оператора та його мікросередовище і які він не може контролювати.

Під поняттям макросередовища визначають п'ять груп факторів [25]:

— економічні;

- соціально-культурні;
- природно-географічні;
- технологічні;
- політико-правові;
- науково-технічні.

Економічні фактори. Стан економіки держави впливає на поведінку організації. Саме від неї залежить ефективність підприємства. На діяльність підприємства впливають: інфляція, рівень безробіття, купівельна спроможність населення, неплатежі, курс національної валюти. Розглянемо їхній вплив на підприємство ПАТ "Укртелеком".

Оскільки Укртелеком працює на ринку послуг фіксованого телефонного зв'язку України, то найбільший вплив на нього має купівельна спроможність населення – це об'єм грошових засобів, які населення може витратити на купівлю товарів та послуг. А через те, що телефонний зв'язок є незамінним засобом комунікації, то несплата за його користування призводить до накопичення боргів і майбутніх перепон у фінансовому забезпеченні підприємства.

Не менш важливим фактором є рівень інфляції – надмірне проти потреб товарообігу збільшення кількості паперових коштів і швидке їх знецінення. Вона може призвести до подорожчання вартості послуг зв'язку та неспроможності населення заплатити за їх користування.

Соціально-культурні фактори. Суспільство складається з груп людей, які мають різні культурні характеристики (ставлення до підприємництва, роль жінок у суспільстві тощо). Культурні цінності навряд чи можна змінити, їх слід сприймати як об'єктивну реальність і враховувати у діяльності оператора.

Природно-демографічні фактори. Під час прийняття рішення щодо стратегії та тактики маркетингу потрібно враховувати кліматичні та географічні умови.

Під демографічним середовищем розуміють динаміку народжуваності, процеси старіння населення, зміна рівня освіти, міграційні процеси, ситуацію на ринку праці. Діяльність Укртелекому залежить від участі в роботі підприємства людей (працівників або персоналу), який потребує постійного підвищення рівня кваліфікації та заміни "старіючого" персоналу молодшим.

Технологічні фактори. Рівень науково-технічного прогресу дає можливість надавати нові послуги (електронна пошта, Інтернет-послуги, Wi-Fi, IP-телефонія), ефективної маркетингової діяльності (організація реклами через засоби телекомунікацій, супутники, доведення послуги до споживача та обслуговування на основі сучасних технологій, використання комп'ютерних інформаційних систем тощо).

Політико-правові фактори. Політико-правове середовище представлено законодавчими актами, які мають безпосереднє відношення до діяльності організації. Правова база діяльності ПАТ „Укртелекому” складається з:

- Кодексу України;
- Господарського кодексу України від 16.01.2003 р.;
- Цивільний кодексу України від 16.01.2003 р.

Законів України:

- "Про телекомунікації" від 18.11.2003 р.
- "Про акціонерні товариства" від 17.09.2008 р.
- "Про приватизацію державного майна" від 04.03.1992 р.
- "Про Державну програму приватизації" від 18.05.2000 р.
- "Про управління об'єктами державної власності" від 21.09.2006 р.
- "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах"

від 05.07.1994 р.

- "Про захист прав споживачів" від 12.05.1991р.
- "Про цінні папери та фондовий ринок" від 23.02.2006 р.
- "Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні" від

30.10.1996 р.

Указів Президента України:

- "Про корпоратизацію підприємств" від 15.06.1993.

Постанов Кабінету Міністрів України:

— з 26.08.2005 р. введено в дію "Правила надання та отримання телекомунікаційних послуг", які затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 09.08.2005 №720;

— «Положення про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти, нова редакція якого затверджена постановою Кабінету Міністрів від 19.11.2008 р. № 1017;

— «Правила охорони ліній електрозв'язку», які затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 29.01.1996 № 135.

Розпоряджень Кабінету Міністрів України:

— деякі питання ПАТ "Укртелеком" від 09.08.2001 р. № 344-р.;

— деякі питання управління державними корпоративними правами ПАТ "Укртелеком" від 28.10.2004 р. № 777-р.

Науково-технічні фактори. ПАТ “Укртелеком” проводить ефективну науково-технічну політику з орієнтацією на впровадження новітніх технологій.

Напрямки науково-технічного забезпечення діяльності товариства визначаються з урахуванням рівня розвитку інфокомунікаційних технологій і ринкового попиту на сучасні інформаційні та телекомунікаційні послуги.

Разом з провідними науково-дослідними установами сфери телекомунікацій товариство визначає пріоритети розвитку, розробляє заходи щодо підвищення ефективності роботи діючих мереж та нормативно-технічну документацію, виступає замовником низки пріоритетних науково-дослідних розробок.

Мікросередовище телекомунікаційного оператора становлять: конкуренти, клієнти, транспортні мережі та системи, мережі та системи електрозв'язку, контактні аудиторі.

Конкуренти організації.

ПАТ „Укртелеком” знаходиться на ринку монополістичної конкуренції. Цей ринок складається із значної кількості покупців (юридичні та фізичні особи), продавців (фірми, які надають аналогічні послуги). Угоди між ними здійснюються не за єдиною ринковою ціною, а в широкому діапазоні цін. Це пояснюється здатністю продавців запропонувати покупцям різні варіанти товарів. Вироби відрізняються один від одного якістю, властивостями.

В таких умовах ПАТ „Укртелеком” має низку конкурентних переваг, завдяки яким може утримувати свої позиції на ринку послуг зв'язку.

Якщо розглядати сферу телекомунікаційних послуг точки зору кількості операторів, то, на перший погляд, можна зробити висновок, що тут існує досить розвинений конкурентний ринок. Основну конкуренцію ПАТ „Укртелекому” в наданні послуг фіксованого зв'язку складає компанія «Vega».

Безсумнівно серйозну конкуренцію в наданні послуг мобільного зв'язку складають оператори мобільного зв'язку: МТС, Київстар, Астеліт, Білайн Голден Телеком. Оператори АТЗТ „Укомлайн”, ТОВ „Голден Телеком”, ЗАТ „Київстар GSM та ЗАТ „Українські телесистеми” надають послуги ІР-телефонії, що веде до значного недоодержання доходів Укртелекомом. Послуги ІР-телефонії, крім операторів стаціонарного та мобільного зв'язку, надають і компанії, що спеціалізуються на цьому, але не мають на цю діяльність відповідного дозволу.

Як вже відзначалося, на цьому ринку надають послуги 9 операторів. Разом із тим, левову частку ринку (99,8%) займають чотири оператори – «Київстар», «МТС» (ЗАТ “УМЗ”), «Астеліт», «Українські радіосистеми».

Також конкуренцію з боку надання Інтернет-послуг надають телекомунікаційні провайдери України, які надають Інтернет-послуги. Відомо, що у 1999 р. в Україні було порядку 100 провайдерів, у 2000 р. – 160. За інформацією Держкомзв'язку з початку 2000 р. кількість провайдерів збільшилося ще на 25%. Сьогодні їх налічується понад 4 500 Інтернет-провайдерів. При тому, що на ринку сьогодні працює близько 4,5 тисяч провайдерів, понад 60% доходів одержують шість найбільших компаній – „Укртелеком”, „Vega”, „Воля-Кабель”, „Голден телеком” і „Лакі Нет”.

Щоб залишатися конкурентоспроможним телекомунікаційний оператор ПАТ „Укртелеком” постійно розширює спектр послуг, впроваджує нові технології, завдяки яким швидкість та якість послуг значно поліпшується.

Клієнти. В АТ „Укртелеком” є єдиним в Україні оператором, який надає послуги фіксованого телефонного зв’язку на всій території країни всім категоріям споживачів як у міській, так і в сільській місцевості.

Укртелеком забезпечує високоякісний місцевий, міжміський та міжнародний телефонний зв’язок, надає громадянам України та бізнес-сектору широкі можливості для спілкування між собою та з усім світом.

На кінець 2010 р. Укртелеком обслуговував понад 10,4 млн. ліній, 87% з яких належать абонентам – фізичним особам, а 13% – абонентам - юридичним особам. Основою ринку масових послуг є споживачі – фізичні особи, яких у товариства налічується понад 9 млн.

Контактні аудиторії. Контактні аудиторії – це групи людей, що виявляють інтерес до діяльності оператора і можуть вплинути на досягнення поставлених цілей.

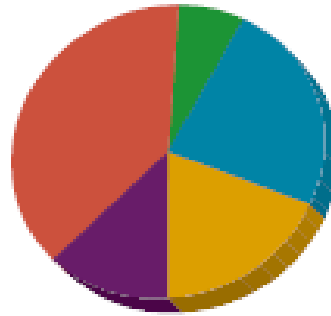
Аналіз внутрішнього середовища також охоплює аналіз кадрової, маркетингової, фінансової та виробничої діяльності телекомунікаційного оператора ПАТ “Укртелеком”.

Аналіз кадрової діяльності телекомунікаційного оператора ПАТ “Укртелеком”.

Ринковий успіх ПАТ "Укртелеком", насамперед, залежить від ефективної роботи керівних кадрів і фахівців, рівня їх кваліфікації і майстерності, розуміння ними змін, що відбуваються в суспільному житті і виробництві. Тому кадрову політику ПАТ "Укртелеком" спрямовано на удосконалення структури товариства, якісне управління персоналом та забезпечення підрозділів висококваліфікованим персоналом у необхідній кількості. Станом на 01.10 2010 р. у ПАТ "Укртелеком" працює 89 000 осіб. Структура персоналу ПАТ "Укртелеком" за категоріями працівників станом на 01.01.2009 р. представлена на рис. Д4.1.

За 2009 р. середньооблікова чисельність штатних працівників товариства зменшилась на 8,8 тис. осіб (8,4%). Зменшення відбулося в результаті удосконалення структури товариства, технологічних та виробничих процесів, модернізації та реконструкції телекомунікаційних мереж. Серед працівників товариства понад 98% професіоналів мають вищу освіту, серед фахівців - близько 89%. У компанії спостерігається стійка тенденція до зростання кількості висококваліфікованих працівників. Структура персоналу ПАТ "Укртелеком" за напрямками діяльності станом на 01.01.2009 р. представлена на рисунок Д 4.2 [11].

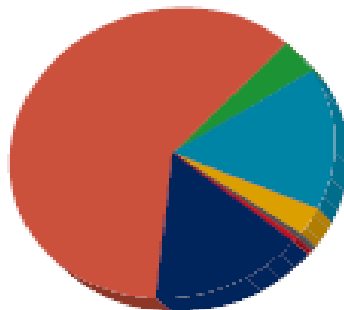
Структура персоналу ВАТ "Укртелеком" за категоріями працівників станом на 01.01.2009



Категорія персоналу	%
Керівники	7
Професіонали	24
Фахівці	18
Технічні службовці	13
Робітники	38

Рисунок Д 4.1 - Структура персоналу ПАТ "Укртелеком" за категоріями працівників станом на 01.01.2009 р.

Структура персоналу товариства за напрямками діяльності станом на 01.01.2009



Напрямки діяльності	%
Технічний та технологічний	61
Фінансово-економічний	4
Маркетинг та продаж послуг	16
Планування та будівництво	3
Кадрові питання	0,6
Правові питання	0,4
Інші напрями роботи	15

Рисунок Д 4.2 — Структура персоналу ПАТ "Укртелеком" за напрямками діяльності станом на 01.01.2009 р.

В умовах постійно зростаючої конкуренції на телекомунікаційному ринку професійний розвиток персоналу є найважливішим фактором забезпечення ефе-

ктивної діяльності компанії. Саме тому у ПАТ "Укртелеком" діє система безперервного навчання персоналу.

Оновлення фундаментальних і наукових знань, вдосконалення практичних навичок керівників та фахівців здійснюються у філії "Центр післядипломної освіти ПАТ "Укртелеком". Крім того, працівники навчаються у навчальних центрах фірм – виробників телекомунікаційного обладнання, консалтингових фірмах, за кордоном та безпосередньо на виробництві у системі технічного навчання.

Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації робітників і технічних службовців здійснюються в Бюро з підготовки робітничих кадрів філій, у навчальних центрах підприємств України, безпосередньо на виробництві у системі технічного навчання.

Аналіз маркетингової діяльності телекомунікаційного оператора ПАТ "Укртелеком".

Телекомунікаційний оператор ПАТ "Укртелеком" є найбільшим в Україні оператором фіксованого телефонного зв'язку та Інтернет-провайдером, який обслуговує понад 10,4 млн. телефонних ліній та 513 тис. абонентів швидкісного доступу до мережі Інтернет.

ПАТ "Укртелеком" пропонує споживачам повний спектр послуг фіксованого та мобільного Інтернет-доступу по всій території країни:

- швидкісний та комутований Інтернет-доступ для абонентів мережі фіксованого телефонного зв'язку;
- Інтернет-доступ по виділеній лінії;
- Інтернет-доступ за технологією Wi-Fi;
- мобільний доступ до мережі Інтернет,
- послуги хостингу.

У 2009-2010 рр. інвестиційні ресурси та маркетингову активність товариства було зосереджено на задоволенні зростаючих потреб населення та економічних суб'єктів України у послугах швидкісного фіксованого доступу до мережі Інтернет (торгова марка "ОГО!").

Протягом 2008-2009 рр. ПАТ "Укртелеком" в 2,5 раза збільшило кількість абонентів послуги "ОГО!" та стало лідером на ринку послуг швидкісного Інтернет-доступу України за всіма основними параметрами:

- кількістю користувачів – 513 тис. абонентів послуги "ОГО!" на початок 2008 р. (рис. Д 4.3);
- географічним охопленням мережі – більшість території країни;
- обсягом доходів від надання послуг доступу до мережі Інтернет – 484,1 млн. грн. (рис. Д 4.4) [11].

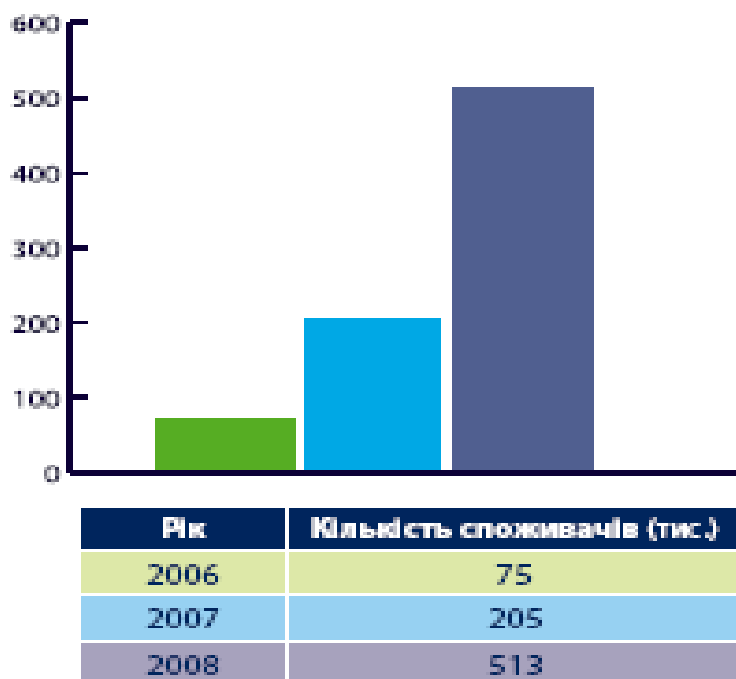


Рисунок Д 4.3 — Загальна кількість споживачів послуг швидкісного доступу до мережі Інтернет

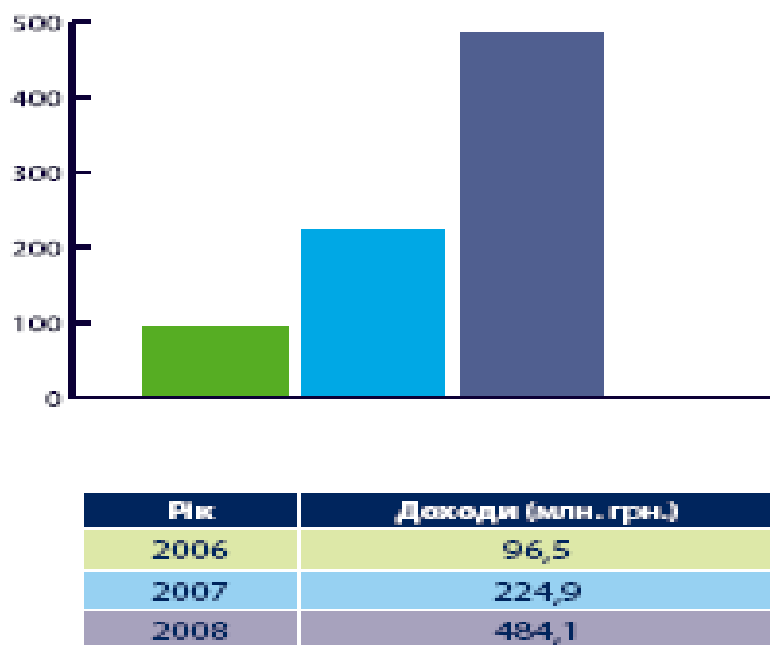


Рисунок Д 4.4 — Доходи від надання послуг швидкісного доступу до мережі Інтернет

Йдучи назустріч споживачам, ПАТ "Укртелеком" постійно вдосконалює послуги Інтернет-доступу, роблячи їх ще зручнішими та змістовнішими.

Так, у 2008-2009 рр. для користувачів послуги “ОГО! “ було запроваджено низку нових послуг та тарифних пропозицій:

- швидкість доступу до мережі Інтернет збільшено в 2 рази (без підвищення вартості послуг);
- потенційним споживачам запропоновано принципово новий спрощений спосіб підключення до послуги “ОГО! “ – стартові пакети “ОГО! START“;
- запроваджено додаткову послугу “ОГО! Антивірус“.

Розширюючи спектр послуг та враховуючи зростаючу популярність безпроводового Інтернет-доступу, Укртелеком протягом 2008 р. більше ніж у 3 рази збільшив кількість хот-спотів та значно розширив географію надання послуг Інтернет-доступу за технологією Wi-Fi. На кінець 2008 р. мережа безпроводового доступу ПАТ "Укртелеком" налічувала 1195 хот-спотів (1752 точки доступу), що дає можливість надавати и послугу безпроводового доступу до мережі Інтернет в усіх обласних та багатьох районних центрах. ПАТ "Укртелеком" створює хот-споти на територіях навчальних закладів, готелів, вокзалів, ресторанів, кафе, санаторіїв, в інших місцях відпочинку. У 2008 р. стартував спільний проект ПАТ "Укртелеком" та МакДональдз Юкрейн, який забезпечує вільний доступ до Інтернет за технологією Wi-Fi у ресторанах МакДональдз. Відтепер у закладах МакДональдз усіх регіонів України користувачі ноутбуків або кишенькових персональних комп'ютерів мають можливість користуватись безкоштовним доступом до Інтернет за технологією Wi-Fi від Укртелекому. Послугою Wi-Fi-доступу від Укртелекому в 2008 р. скористалося понад 61 тис. споживачів що в 4,4 рази більше, ніж у 2007 р. (рисунки Д 4.5).

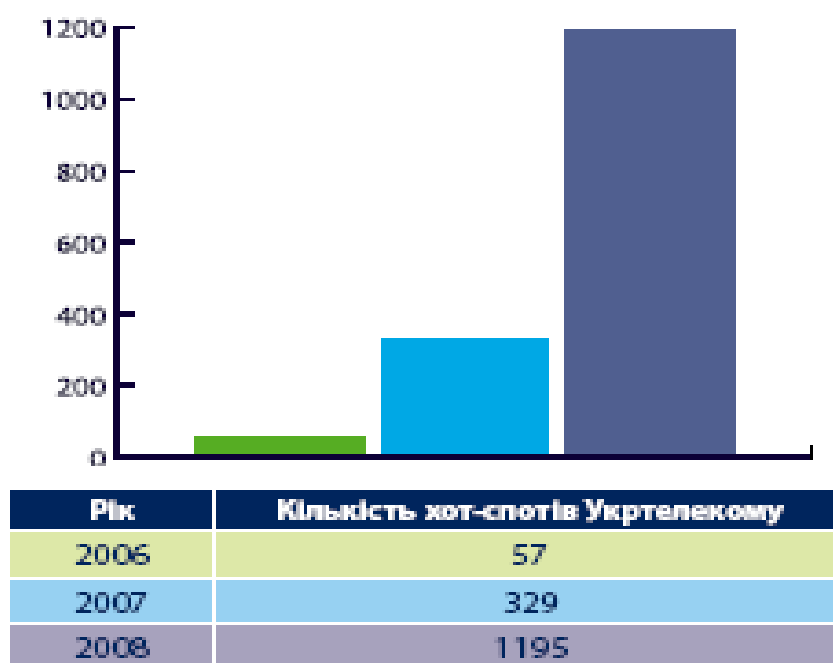


Рисунок Д 4.5 — Кількість хот-спотів Укртелекому

Враховуючи тенденцію зменшення попиту на традиційні види послуг у відділеннях “Телекомсервіс” та підвищення попиту споживачів на послуги до-

ступу до Інтернет, у 2008 році Укртелеком продовжував створення нових та розширення діючих пунктів колективного користування Інтернет на базі відділень "Телекомсервіс".

У 2008 р. було відкрито 66 нових пунктів колективного користування Інтернет і на кінець року їх кількість становила 358. У цих пунктах організовано 1710 робочих місць для користувачів послуг доступу до мережі Інтернет.

У 2009 р. відбувся значний приріст доходів (порівняно з 2008 р). Цей результат було отримано завдяки вдалій маркетинговій та інвестиційній політиці, масштабним рекламним кампаніям та акціям з підключення абонентів, розширення спектра додаткових послуг, які доступні абонентам товариства.

Наприклад, акція "90 днів Інтернету "ОГО!" за 1 гривню" діє для абонентів, що підключаються до "ОГО!" у Донецьку, Дніпропетровську, Запоріжжі, Львові, Одесі, Харкові та Севастополі з 9 листопада до 31 грудня 2009 року.

ПАТ "Укртелеком" завдяки покращенню науково – технічного забезпечення збільшило пропускну здатність зовнішніх каналів мережі передавання даних в 2,7 раза – до 50 Гбіт/с.

Аналіз фінансової діяльності телекомунікаційного оператора ПАТ "Укртелеком".

За 1 квартал 2009 р. ПАТ "Укртелеком" надано послуг зв'язку на 1 963 млн. грн., в т. ч. фіксованого зв'язку - 1 941 млн. грн. Середньомісячні доходи які генерує один основний телефонний апарат за звітний квартал становили 40,5 грн., в т. ч. у населення - 32,7 грн., у споживачів інших категорій - 99,1 грн.

Обсяг доходів від надання послуг комп'ютерного зв'язку 245 млн. грн., що в 1,7 раза перевищує обсяги 1-го кварталу минулого року. За рахунок збільшення кількості задіяних портів ADSL на кінець кварталу до 646 тис. частка доходів у загальній сумі зросла з 7,1% в аналогічному періоді минулого року до 12,5% в звітному. Середньомісячна доходність 1-го задіяного порта ADSL - 108,4 грн., що в 2,7 раза перевищує середньомісячну доходність одного основного телефонного апарату. За звітний період введено в експлуатацію 85 об'єктів, на яких встановлено 108 точок широкосмугового доступу з використанням обладнання Wi-Fi доступу, послугами цієї мережі скористалося понад 26 тис. користувачів, що в 3,2 раза більше аналогічного періоду минулого року.

На 10,2% збільшився обсяг доходів від послуг наданих бізнес-абонентам. Питома вага в загальній сумі доходів досягла 4,9% проти 4,4% в 1 кварталі 2009 р.

На кінець 1 кварталу 2010 р. в Товаристві нараховувалось 210,5 тис. користувачів послуг мобільного зв'язку, які згенерували 22 млн. грн. доходів. Структура доходів від надання послуг зв'язку представлена на рис. Д4.6.

Структура доходів від наданих послуг зв'язку

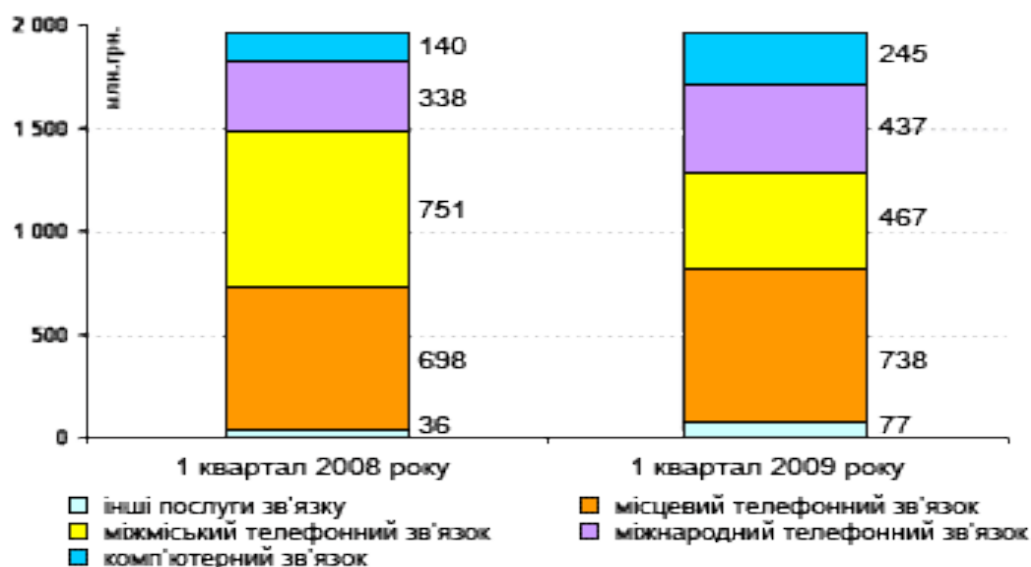


Рисунок Д 4.6 — Структура доходів від надання послуг зв'язку

Обсяг витрат склав 1 967 млн. грн., що на 3,5% менше 1-го кварталу 2008 року, в т. ч.:

- матеріальні витрати зросли на 21,3% за рахунок збільшення зростання цін на енергоносії та паливно-мастильні матеріали. Без урахування цієї статті зростання склало 3,7%;

- витрати на оплату праці зросли на 13,1%, що відповідає збільшенню рівня мінімальної заробітної плати передбаченого Законом України "Про державний бюджет України на 2009 р.";

- амортизаційні відрахування зросли на 12,3%;

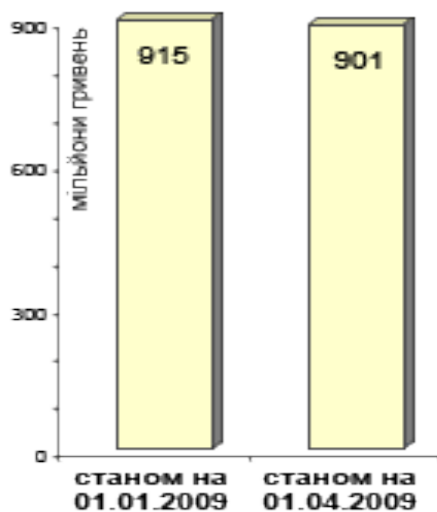
- інші витрати операційної діяльності зменшились на 18,7%.

Фінансовий результат від звичайної діяльності склав 180,9 млн. грн. збитків, проти 97,5 млн. грн. збитків у 1-му кварталі минулого року.

До бюджету та позабюджетних фондів сплачено податків, зборів та обов'язкових платежів на суму 521,5 млн. грн.

Станом на 01.04.2009 року рівень дебіторської заборгованості відносно місячних доходів становить 1,43 і знаходиться у межах технологічного, загальна сума дебіторської заборгованості складає 980 млн. грн., в т. ч. за товари, роботи, послуги - 901 млн. грн., що на 14 млн. грн. менше ніж на початок 2009 р., в т. ч. по обласних філіях відбулось збільшення порівняно з початком року на 26,5 млн. грн. (рис. Д4.7) [11].

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги



Рівень дебіторської заборгованості у відношенні до місячної суми доходів

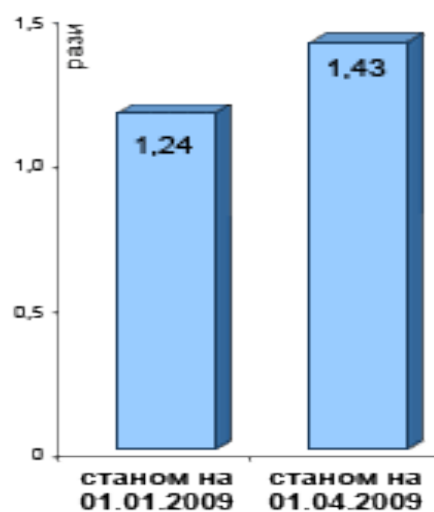


Рисунок Д 4.7 — Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги; рівень дебіторської заборгованості у відношенні до місячної суми доходів

Дебіторська заборгованість за пільговими категоріями населення у звітному періоді збільшилась з 28,1 млн. грн. на початок 2009 р. до 41,3 млн. грн., відповідно рівень заборгованості по цій категорії споживачів зріс з 1,8 до 2,7 місяців.

Обсяг капітальних інвестицій 1 кварталу 2009 року склав 183,5 млн. грн., в експлуатацію введено основних фондів на 98,7 млн. грн., в т. ч. 304 порти широкосмугового доступу, 13,8 тис. номерів телефонної ємності.

5. SWOT-АНАЛІЗ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ОПЕРАТОРА ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших і найефективніших підходів для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Він являє собою групування факторів середовища на зовнішні та внутрішні і їх аналіз з точки зору позитивного чи негативного впливу на маркетинг. Тобто за допомогою SWOT-аналізу визначаються й аналізуються сильні і слабкі сторони фірми, а також можливості і загрози, які вона має на ринку.

Сильні сторони фірми – певні особливі характеристики, що дають можливість визначити і сформувати її конкурентну перевагу. Сила - це те, у чому компанія досягла успіху, або якась особливість, яка надає їй додаткові можливості. Сила може замикатися у навиках, значному досвіді, цінних організаційних ресурсах або конкурентних можливостях, удосконалена технологія, кра-

ще обслуговування клієнтів, більше пізнання товарної марки). Сила може також бути результатом створення альянсу чи спільного підприємства з партнером, який має досвід або потенційні можливості для посилення конкурентоспроможності компанії.

Слабкі сторони – показники, що характеризують конкурентну уразливість компанії. Слабкість – це відсутність чогось важливого для функціонування компанії або те, що їй не вдається (порівняно з іншими), або дещо, що ставить в несприятливі умови. Слабка сторона в залежності від того, наскільки вона важлива в конкурентній боротьбі, може зробити компанію уразливою, а може й ні.

Причому, слід зауважити, що об'єктом аналізу сильних і слабких сторін є внутрішні фактори підприємства. Частиною SWOT-аналізу є аналіз маркетингових можливостей та загроз.

Маркетингові можливості – сприятливі аспекти діяльності фірми, завдяки яким можливо досягнути конкурентних переваг.

Маркетингові загрози – несприятливі тенденції розвитку, які можуть негативно вплинути на ринкові позиції фірми або на бізнес взагалі.

SWOT - аналіз ПАТ "Укртелеком" наведено у табл. Д5.1.

Таблиця 5.1

SWOT - АНАЛІЗ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ОПЕРАТОРА ПАТ "УКРТЕЛЕКОМ"

	Можливості: - освоєння ринку мобільного зв'язку; - подальше освоєння ринку Інтернет технологій; - зростання числа абонентів стаціонарного телефонного зв'язку; - впровадження новітніх технологій в сфері фіксованого телефонного зв'язку; - вихід на ринки послуг інформаційного наповнення та IP-телефонії.		Загрози: - зміни потреб споживачів; - зменшення частки на ринку стаціонарного зв'язку; - агресивна політика конкурентів в ІТ-області; - ріст соціально-політичної нестабільності у країні	
Сильні сторони	Поле Сильних сторін та можливостей		Поле Сильних сторін та загроз	
- монополіст на ринку стаціонарного телефонного зв'язку;	- освоєння ринку мобільного зв'язку;	- наявність постійного попиту на послуги підприємства;	- зміни потреб споживачів;	- висока якість наданих послуг;
- контроль великої оптоволоконної мережі на території України;	- подальше освоєння ринку Інтернет - технологій;	- наявність унікального сучасного устаткування;	- зменшення частки на ринку стаціонарного зв'язку;	- наявність унікального сучасного устаткування;

- наявність унікального сучасного устаткування; - наявність постійного попиту на послуги підприємства. - висока якість наданих послуг				
	- зростання числа абонентів стаціонарного телефонного зв'язку;	- монополіст на ринку стаціонарного телефонного зв'язку;	- агресивна політика конкурентів в ІТ-області;	- наявність унікального сучасного устаткування;
	- впровадження новітніх технологій в сфері фіксованого телефонного зв'язку;	- контроль великої оптоволоконної мережі на території України;	- ріст соціально-політичної нестабільності у країні;	- висока якість наданих послуг;
	- вихід на ринки послуг інформаційного наповнення та ІР-телефонії;	- наявність унікального сучасного устаткування;		
Слабкі сторони:	Поле Слабких сторін та можливостей		Поле Слабких сторін та загроз	
- неефективне управління компанією державою; - висока зношеність основних фондів; - необхідність надавати нерентабельні послуги; - постійна необхідність в крупних інноваційних інвестиціях.	- неефективне управління компанією державою;	- впровадження новітніх технологій в сфері фіксованого телефонного зв'язку;	- з метою подолання загроз та усунення слабких сторін підприємства необхідно розробити та реалізувати стратегію управління персоналом та конкурентну стратегію;	
	- висока зношеність основних фондів;	- впровадження новітніх технологій в сфері фіксованого телефонного зв'язку;		
	- необхідність надавати нерентабельні послуги;	- освоєння ринку мобільного зв'язку;		
	- постійна необхідність в крупних інноваційних інвестиціях.	- подальше освоєння ринку Інтернет - технологій;		
	- постійна необхідність в крупних інноваційних інвестиціях.	- вихід на ринки послуг інформаційного наповнення та ІР-телефонії.		
		- подальше освоєння ринку Інтернет - технологій;		

6. ВИБІР КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ОПЕРАТОРА ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»

Стратегія є комплексом заходів по управлінню підприємством, згідно яким всі управлінські рішення повинні оцінюватися з погляду майбутнього бізнес-успіху і майбутній конкурентоспроможності компанії. Ефективні маркетингові стратегії націлюють телекомунікаційні компанії на ринки майбутнього, на стабільний розвиток в умовах конкуренції.

Стратегія ПАТ “Укртелеком” ґрунтується на досвіді провідних телекомунікаційних компаній світу, аналізу останніх досягнень технологічного та технічного розвитку в сфері телекомунікацій та включає в себе наступні пункти:

- Забезпечити прибутковість та підвищення ефективності діяльності;
- Подальше розширення мережі мобільного зв’язку третього покоління, збільшення покриття мережі;
- Подальший розвиток найрентабельніших видів послуг, насамперед послуг швидкісного доступу до мережі Інтернет та інших додаткових послуг на його основі;
- Подальше вдосконалення механізмів продажу послуг та підтримки лояльності споживачів;
- Подальше збільшення кількості абонентів швидкісного доступу до мережі Інтернет та мобільного зв’язку;
- Підвищення ефективності продажу послуг товариства шляхом вдосконалення існуючих та створення нових каналів збуту.
- Вдосконалення механізмів продажу послуг

В умовах жорсткої конкуренції потрібно реалізувати стратегію переходу від пасивного до активного продажу послуг і постійно вдосконалювати механізми взаємодії з потенційними та існуючими клієнтами.

З цією метою потрібно:

1. Розробити та впровадити нові продукти та тарифи на телекомунікаційні послуги;
2. Активізувати пошук та продаж телекомунікаційних послуг новим та існуючим клієнтам, збільшити чисельність персоналу з продажу (в тому числі філії) залежно від темпів розвитку напрямку продажу послуг;
3. Спростити механізми підключення нових абонентів, пришвидшити процес підключення;
4. Вдосконалити процедуру обслуговування клієнтів, розширити існуючі та створити нові канали комунікації з клієнтами (сайт самообслуговування my.ukrtelecom.ua, Контакт-центр, відділення "Телекомсервіс", універсальні точки продажу);
5. Розширити співпрацю з дилерами та агентами;
6. Оптимізувати бізнес-процеси надання послуг;

7. Підбирати та навчати персонал з продажу послуг та створити відповідні умови праці;
8. Здійснювати матеріальне стимулювання результатів працівників.

Висновки

В роботі було проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище телекомунікаційного оператора ПАТ „Укртелеком” та визначена стратегія діяльності телекомунікаційного оператора ПАТ „Укртелеком”, а саме:

1. Проаналізовано внутрішнє середовище телекомунікаційного оператора ПАТ „Укртелеком”: виробнича, кадрова, маркетингова та фінансова діяльність.
2. Проаналізовано зовнішнє середовище телекомунікаційного оператора ПАТ „Укртелеком”: економічні, соціально-культурні, природно-географічні, технологічні, політико-правові та науково-технічні фактори, а також конкуренти та клієнти телекомунікаційного оператора ПАТ „Укртелеком”.

З проведеного аналізу випливає, що ПАТ „Укртелеком” – сучасне підприємство з розвиненою й унікальною інфраструктурою, що надає всі види телекомунікаційних послуг на всій території України, у тому числі послуги мобільного зв’язку стандарту 3G. ПАТ „Укртелеком” є найбільшим в Україні оператором фіксованого телефонного зв’язку та Інтернет-провайдером, який обслуговує понад 10,4 млн. телефонних ліній та 513 тис. абонентів швидкісного доступу до мережі Інтернет.

В умовах постійного зменшення доходів від традиційної телефонії компанія зробила ставку на розвиток Інтернет-технологій та мобільного зв’язку нового стандарту. За підсумками минулого 2010 р. Укртелеком став впевненим лідером серед провайдерів Інтернет. Кількість клієнтів послуги широкосмужового доступу до мережі Інтернет “ОГО!” перевищила півмільйона.

Як найпотужніший оператор фіксованого зв’язку в Україні, Укртелеком приділяє особливу увагу обслуговуванню соціально незахищених верств населення країни і є практично єдиним в Україні оператором, який надає соціально важливі послуги, такі як сільський телефонний зв’язок, проводове радіомовлення, послуги таксофонного зв’язку.

З проведеного дослідження випливає, що перспективними напрямками розвитку телекомунікаційного ринку є: розвиток Інтернет-послуг та послуг мобільного зв’язку, зміна „тарифної політики” ПАТ „Укртелеком” на наданні послуги, збільшення спектра надаваних послуг за рахунок застосування нових технологій у сфері телекомунікаційних послуг та підвищення якості послуг та сервісу обслуговування клієнтів.

4. На основі проведеного SWOT-аналізу та аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища телекомунікаційного оператора ПАТ „Укртелеком” визначена стратегія телекомунікаційного оператора ПАТ „Укртелеком”.

Навчально-методичне видання

**Богатирьова Л.Д.,
Ісайко Т.А.,
Тардаскіна Т.М.**

**Методичні вказівки до курсової роботи
з курсу «Стратегічне управління»
за напрямом 6.030601 «Менеджмент»**

Редактор Кодрул Л.А.
Верстка Гардиман Ж.А.

Здано до складання 11.09.2014. Підписано до друку 2.10.2014.
Обсяг 4,25 друк. арк. Формат 60x88/16 Зам. № 5426

Наклад 50 прим.

Віддруковано на видавничому устаткуванні фірми RISO
у друкарні редакційно-видавничого центру ОНАЗ ім. О.С. Попова

Україна, 65029, м. Одеса, вул. Ковалевського, 5

ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014