

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

Кафедра економіки підприємств.

Ващук Юліани Андріївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Студент 4 курсу форма навчання денна Навчально-науковий інститут  
телекомунікацій

Спеціальність 051 «Економіка».

Допускається до захисту в ДЕК

Зав. кафедрою Гусєва О.Ю.

«    » 2021 р.

## ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: **«Підвищення ефективності управління  
ресурсним потенціалом підприємства ПрАТ «Київстар»  
в умовах пандемії»**

Керівник:

доц., к.е.н. Сукурова Наталя

Михайлівна

Дипломник: Ващук Юліана

Дата представлення

Дата захисту

Київ – 2021 р.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	7
1.1. Поняття ресурсного потенціалу підприємства як економічної категорії	7
1.2. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах глобалізаційних процесів .....	12
1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства .....	15
<b>Висновки до Розділу 1</b> .....	27
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КИЇВСТАР»</b> .....	30
2.1. Оцінка сегменту телекомунікаційних послуг України в умовах цифрової трансформації.....	30
2.2. Аналіз діяльності підприємства в сегменті телекомунікаційних послуг .....	35
2.3. Діагностика економічних показників та ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства .....	52
<b>Висновки до Розділу 2</b> .....	69
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КИЇВСТАР» В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ КОВІД-19</b> .....	72
3.1. Інтегральна оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах пандемії .....	72
3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження нових напрямків управління ресурсним потенціалом підприємства .....	79
3.3. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.....	88
<b>Висновки до Розділу 3</b> .....	98
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	99
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	103
<b>ДОДАТКИ</b> .....	110

## ВСТУП

У сучасних кризових умовах функціонування суб'єкти господарювання всіх галузей економіки України надають все більшого значення питанням удосконалення механізмів управління діяльністю підприємств відповідно до наявних викликів економічного простору. Підприємствам для того, щоб зберегти свої позиції на ринку, необхідно правильно визначати свою стратегію і тактику поведінки, систематично проводити оцінку ефективності управління діяльністю підприємства для підвищення ефективності функціонування та забезпечення прибутку.

*Актуальність теми.* В умовах сучасної ринкової економіки кардинально змінюється сутність господарського механізму. Зараз успіх підприємницької діяльності багато в чому визначається правильно обраною стратегією управління потенціалом підприємства. Потенціал підприємства є основою його конкурентоспроможності та ефективної діяльності, тож підприємства на ринку потребують знаходження шляхів забезпечення ефективної господарської діяльності з раціональним використанням власних ресурсів. Правильне планування та прогнозування шляхів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом здатне забезпечити стійке функціонування підприємства, ефективне використання ресурсів та отримання висококонкурентних позицій в умовах сучасного нестабільного ринку. У свою чергу планування неможливо без глибоких аналітичних досліджень ринку і виробництва, без прогнозів, які складаються на базі аналітичних досліджень. Саме тому, питання дослідження особливостей управління ресурсним потенціалом та пошуку шляхів підвищення ефективності цього управління для забезпечення сталого розвитку підприємства є досить актуальним.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Дослідженням забезпечення раціонального використання ресурсів та удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства займались українські науковці: Г.М. Александрова, О.Є. Кузьмін, М.Р. Тимощук, Р.В. Фещур, Е.В. Лапін,

Н.Г. Міценко, О.І. Кумечко, С.Е. Сердак, М.В. Чорна, роботи яких зазначають важливість забезпечення ефективності системи управління ресурсним потенціалом. Також питання формування системи ресурсної бази підприємств піднімають роботи Вінченко І.І. (питання побудови організаційно-економічного механізму управління фінансовими ресурсами підприємства), Шаманської О.І. [1] (теоретичні та практичні розробки питань, що пов'язані з управлінням фінансовими ресурсами підприємств), Федоніна О.С. [2] та ін.

Проте дослідження проблеми ефективності системи управління ресурсним потенціалом підприємства необхідно й надалі поглиблювати в аспекті застосування до певних галузей економіки так і для з'ясування перспектив та можливостей забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що мають інтенсивний розвиток та новітні технологічні вдосконалення. Це повною мірою стосується телекомунікаційних підприємств.

У класичному розумінні ефективність визначається співвідношенням результату з витратами або ресурсами, використаними для його досягнення. Однак у сучасному фінансовому менеджменті оцінку ресурсів зазвичай проводять за допомогою системи фінансових коефіцієнтів.

*Метою роботи* є визначення суті і специфіки складу ресурсного потенціалу підприємства ПрАТ «Київстар», аналіз процесів управління ресурсами на підприємстві, оцінці їх ефективності з урахуванням принципів сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети виникає потреба у вирішенні низки завдань, а саме:

- виявити сутність поняття «потенціалу» як економічної категорії;
- вивчити та систематизувати теоретичні положення, що характеризують специфіку ресурсів та ресурсного потенціалу підприємства;
- дослідити основні методологічні підходи щодо оцінки ефективності використання ресурсів підприємства;

- виокремити особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах глобалізаційних процесів;
- визначити суть і специфіку складу ресурсного потенціалу підприємства ПрАТ «Київстар» ;
- надати оцінку діяльності підприємства за допомогою фінансових коефіцієнтів;
- проаналізувати процеси управління ресурсами ПрАТ «Київстар», оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства;
- провести інтегральне оцінювання діяльності підприємства, здійснено узагальнення аналітичної інформації за допомогою графічного методу;
- надати рекомендації щодо основних напрямків підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства ПрАТ «Київстар» в умовах пандемії.

*Об`єктом дослідження* стали ресурсний потенціал підприємства (на прикладі ПрАТ «Київстар») та ефективність його використання.

*Предмет дослідження* склали теоретичні та практичні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства та запропонування шляхів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом сучасного підприємства.

*Практичне значення мають:*

1. Розробка методики розрахунку інтегральної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах пандемії, застосування якої дозволить своєчасно вжити заходів щодо підвищення прибутковості капіталу.

2. Створення комплексних рекомендацій щодо шляхів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.

*Основними методами дослідження*, що використовувалися при написанні роботи стали як загальнонаукові (аналізу та синтезу, дедукції та індукції), так і конкретно-наукові методи (економіко-математичного та

системного аналізу, прогнозування, методи планування), а також соціологічні та експертні методи.

*Інформаційною базою дослідження* стали спеціалізована наукова та навчальна література, статистичні джерела та матеріали офіційної державної статистичної, фінансової та бухгалтерської звітності ПрАТ «Київстар».

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаної літератури. Робота містить 109 сторінок тексту, теоретичні й методичні положення ілюструються 11 рисунками, 31 таблицею й додатками. Бібліографічний список містить 64 джерел.

Ключові слова: *ресурсний потенціал, ресурси підприємства, ефективність управління, фінансово-господарська діяльність, сегмент телекомунікаційних послуг, високотехнологічний бізнес, цифрова трансформація, інтегральна оцінка, підвищення ефективності управління.*

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття ресурсного потенціалу підприємства як економічної категорії

Для визначення потенціалу підприємства як об'єкта дослідження економічної науки необхідно зупинитися на теоретичних підходах до визначення категорії ресурсного потенціалу в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів. На сьогоднішній день існує безліч різних визначень і трактувань понять «потенціал», «ресурси», «ресурсний потенціал». Необхідно зупинитися на уточненні поняття потенціалу [2, с. 23].

В економічній науці немає однозначного трактування терміна «ресурсний потенціал». Слово «потенціал» походить від латинського «potential» і означає ступінь потужності або прихованих можливостей підприємства, які за певних умов можуть бути реалізовані.

Слід зазначити, що термін «потенціал» широко застосовується в економічній літературі в якості кількісної оцінки і виступає як природний, інвестиційний, інтелектуальний, економічний, ресурсний, трудовий і т. д. [5].

На думку М.Ю. Резепова, потенціал підприємства являє собою сукупність його можливостей по випуску продукції (надання послуг) [11]. Крім внутрішніх змінних він включає в себе і управлінський потенціал.

Трактування «потенціалу», дане Т.Ф. Рябовой звучить наступним чином: «Потенціал – сукупність наявних факторів виробництва, інтелекту, виробничих резервів і можливостей, здатних забезпечити випуск високоякісних товарів, необхідних для задоволення всебічних запитів різних категорій населення країни»[42, с. 36].

Дійсно, потенціал є джерелом задоволення всебічних запитів різних категорій сподивачів, проте розглядати в сукупності фактори виробництва,

виробничі резерви і можливості диференціації їх відмітних властивостей навряд чи доцільно.

Заслуговує на увагу підхід Т.Г. Храмцова до визначення «потенціалу». В її інтерпретації: «потенціал – це не тільки і не просто кількість ресурсів, але і укладена в них можливість розвитку системи в заданому напрямку. Можливості повинні бути реалізовані. Як в механіці потенційна енергія реалізується в кінетичну, так і в економіці реалізація потенціалу знаходить втілення в результатах діяльності».

Таким чином, під потенціалом слід розуміти сукупність засобів, запасів, можливостей використання яких дозволяє досягти економічний ефект.

Основою діяльності будь-якого підприємства є його ресурси.

Ресурсний потенціал будь-якого підприємства включає:

- матеріальні ресурси;
- виробничі ресурси (основні засоби);
- трудові ресурси.

Ресурси підприємства – це сукупність об'єктів, що беруть участь в процесі виробництва і реалізації продукції, і службовців засобом отримання прибутку [1, с. 42].

За економічною природою ресурси можна поділити на базові, які беруть участь безпосередньо в процесі виробництва: засоби праці, предмети праці, трудові ресурси; і зв'язуючі – фінансові та інформаційні ресурси, що забезпечують системне функціонування підприємства, інтеграцію з зовнішнім середовищем. Засоби виробництва – сукупність всіх матеріальних елементів, що беруть участь в процесі виготовлення продукції – діляться на засоби праці і предмети праці. До засобів праці відносять верстати, обладнання, робочі машини, будівлі, споруди тощо. До предметів праці відносять сировину, матеріали, комплектуючі та ін. [7, с. 53].

Під фінансовими ресурсами розуміються ресурси як грошових коштів, які зазвичай зберігаються в касі, прибуток, власний капітал на



розрахунковому рахунку, або в спеціальних фондах: кредитні кошти банків, цінні папери.

Найважливіше призначення фінансових ресурсів визначається в забезпеченні ліквідності (платоспроможності підприємства) Під інформаційними ресурсами можна розуміти всі ті ресурси, які можуть передаватися усним, письмовим або іншим способом, наприклад, знання, відомості і т.п.

За фізичну природу виділяють матеріальні і нематеріальні ресурси.

Матеріальні ресурси - це ресурси в матеріально - речовій формі. Основна частина коштів і предметів праці виражена в матеріальній формі. Наприклад, будівлі, споруди, машини і обладнання, транспортні засоби, виробничо-господарський інвентар, інші [7, с. 61].

Нематеріальні ресурси – це ресурси, які не мають натуральновещественной форми, але беруть участь у господарській діяльності підприємства і приносять йому дохід: придбані підприємством права користування природними ресурсами, патенти, ноу-хау і т.п.

За відображенню в балансі господарських засобів підприємства ресурси діляться на оборотні і необоротні активи.

Необоротні активи – це кошти довгострокового користування (строк корисного використання перевищує 12 місяців), які беруть участь в кількох виробничих циклах. Наприклад, основні засоби – засоби праці (земельні ділянки, робочі та силові машини, обладнання, обчислювальна техніка тощо), капітальні та довгострокові фінансові вкладення, нематеріальні активи [4, с. 70].

Оборотні активи – це частина активів підприємства, вкладених у виробництво і реалізацію продукції, споживаних повністю за один виробничий цикл. Діюче підприємство відчуває короткострокову потребу в капіталі, розміщеному, наприклад, в запасах предметів праці або готової продукції і т.д. Оборотні активи являють собою сукупність грошових коштів, авансованих для створення виробничих запасів на складі і в виробництві

(сировина і матеріали, незавершена продукція), запасів готової продукції, розрахунків з постачальниками, бюджетом, для виплати заробітної плати і т.д. [4, с. 98].

Під ресурсним потенціалом підприємства вітчизняні та зарубіжні вчені, як правило, розуміють сукупність різних ресурсів, які знаходяться в його розпорядженні.

Загалом у науковій літературі існують дві позиції щодо трактування суті ресурсного потенціалу. Перша розглядає потенціал як сукупність ресурсів без урахування їх взаємозв'язків та участі у процесі виробництва. Так, Л.І. Абалкін вважає, що потенціал є узагальненою, збірною характеристикою ресурсів. Як «кількість та якість ресурсів, які має та чи інша система», розуміють потенціал І. І. Лукинов та його співавтори.

Особливість другої ресурсної позиції полягає у трактуванні потенціалу як сукупності ресурсів, здатних виробляти певну кількість матеріальних благ. Наприклад, Є.Б. Фігурнов вважає, що потенціал «характеризує ресурси виробництва, кількісні та якісні їх параметри, які визначають максимальні можливості суспільства з вироблення матеріальних благ у даний момент». На думку Д.К. Шевченка, виробничий потенціал являє собою «сукупність виробничих ресурсів, об'єднаних у процесі виробництва, які мають певні потенційні можливості у сфері виробництва матеріальних благ та послуг» [14].

Згідно з цими концепціями до виробничого потенціалу належать різні ресурси. Зокрема, Н.І. Іванов до них відносить тільки основні виробничі фонди та потужності. Т.С. Хачатуров до виробничого потенціалу включає виробничі фонди та працівників. На думку Є.Б. Фігурнова, до елементів виробничого потенціалу слід віднести ресурси робочої сили, засобів та предметів праці, створені людиною, і залучені у виробництво запаси корисних копалин. У той же час С.А. Хейман вважає, що виробничий потенціал повинен включати у себе виробничий апарат та рівень технології, природні ресурси й матеріально-речовий баланс, існуючу систему

комунікацій, техніку, організацію й систему отримання, перероблення і переміщення інформації, науково-технічний потенціал і класифікація та загальна підготовка кадрів. В.М. Архипов до складу виробничого потенціалу вводить виробничі фонди, кадри, ресурси управління й організації виробництва, а також науково-технічну інформацію [14].

За Покропивним С.Ф, ресурсний потенціал підприємства — це сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства [10, с. 124].

Отже, можна зауважити, що ресурсний потенціал підприємства характеризується чотирма головними показниками:

- реальні можливості підприємства в тій чи іншій сфері економічної діяльності;
- наявність ресурсів виробництва, резервів, як залучених, так і не залучених у виробництво;
- здатність кадрів (менеджерів) залучати ресурси до створення продукції, товарів і послуг з метою отримання максимального прибутку;
- наявність форми підприємництва та відповідної організаційно-правової структури [40, с.175].

Таким чином, в результаті дослідження економічного змісту потенціалу підприємства було встановлено:

- економічний потенціал підприємства характеризується як динамічна категорія, що розвивається разом із виробничими силами суспільства;
- економічний потенціал підприємства – складна економічна система категорій і функціональних відносин між елементами реального і гіпотетичного рівня розвитку системи;
- за своєю суттю економічний потенціал співвідноситься як з реальними можливостями об'єктів управління в практиці господарювання, так і з перспективними ресурсами.

Підводячи підсумок, варто зауважити, що розвиток будь-якого підприємства залежить від ефективності використання всіх наявних ресурсів. Наявність ресурсів служить матеріальною основою, яка визначає виробничі можливості підприємства. Ресурсний потенціал підприємства являє собою складну систему, що об'єднує основні фонди, технологію, інформацію, трудові та енергетичні ресурси, які знаходяться в розпорядженні підприємства і необхідні для здійснення виробничої діяльності. Під ресурсним потенціалом слід розуміти об'єктивні можливості підприємства по виробництву продукції і отримання доходів, обумовлені сукупністю органічно взаємопов'язаних виробничих ресурсів, які можуть бути використані у виробничому процесі, при нормативній їх віддачі в даних природно-кліматичних умовах.

## **1.2. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах глобалізаційних процесів**

На сучасному етапі розвитку світова економіка є результатом взаємодії багатьох факторів. Розвиток нових форм бізнесу обумовлено тиском конкуренції, підвищенням рівня ризиків, ускладненням усіх процесів і ланцюжків в бізнесі, а одним з провідних факторів в цих умовах є фактор глобалізації.

Найбільш поширеним є визначення глобалізації як об'єктивного процесу зближення, інтернаціоналізації, взаємозалежності у всіх сферах життя країн і народів.

Науково-технічна революція є стрижневим глобальним фактором, який перетворює всю структуру сучасного виробництва. Рівень економічного розвитку, місце держави у світовій системі, визначають її інтелектуальний потенціал, можливості формування науково-дослідницької інфраструктури, капіталовкладення в освіту і професійну підготовку. Науково-технічна революція перетворює науку в провідний чинник розвитку виробництва.

Рівень ресурсного потенціалу компанії стає необхідною умовою зростання ринкової вартості бізнесу, а також є головним чинником формування некопіруємих конкурентних переваг і компетенцій, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, вибору і впровадження стратегій розвитку підприємств ринку готельних послуг. Необхідною умовою організації ефективних відносин між суб'єктами є використання заснованих на знаннях і системних нововведеннях, які враховують глобальні зміни і вплив конкуренції, адекватних форм і механізмів [32, с. 102-105].

Запорукою ефективності системи управління ресурсним потенціалом є прозора система управління розвитком підприємства, що дозволяє виявляти важелі управління використанням його потенціалу.

Система управління розвитком підприємства є інструментарій управлінського впливу на нормування і використання потенціалу підприємства в контексті досягнення стратегічних цілей.

Першоосною в побудові ефективної системи управління розвитком підприємства є визначення стратегічних цілей. В якості останніх ставить перед собою кожне підприємство: підвищення показників рентабельності та рівня платоспроможності, підтримання або досягнення фінансової стійкості, збільшення частки на ринку, максимізацію вартості власного капіталу і максимізацію власної вартості.

Сукупність принципів управління ресурсним потенціалом включає в себе принципи системності в управлінні ресурсами, формування «ядра» ресурсного потенціалу, упорядоченості структури ресурсного потенціалу, забезпечення конкурентних переваг, ефективного використання ресурсів, забезпечення сталого розвитку ресурсного потенціалу та його відповідності до стратегії розвитку підприємства [48, с. 42].

У зв'язку з цим механізм управління ресурсним потенціалом підприємства можна визначити як багатофункціональну і різнокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, схильних до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів і утворюють певну цілостність.

При цьому найважливішим елементом даного механізму є процес оцінки ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства.

Питання формування ресурсного потенціалу та визначення оптимальних базових ресурсних пропорцій входять в компетенцію завдань стратегічного менеджменту і можуть бути успішно вирішені лише в комплексі заходів, які забезпечують сталий розвиток в умовах нестабільного зовнішнього середовища через створення адаптивних механізмів, що дозволяють адекватно пристосувати діяльність підприємства до прогнозованих змін умов господарювання. Основним інструментом такої адаптації служить перерозподіл ресурсів і корекції-вання ресурсних пропорцій, реалізуються в рамках управління ресурсним потенціалом.

Одним з головних завдань системи управління є максимально продуктивне використання наявного ресурсного потенціалу, що створює міцну базу для стійкого розвитку підприємства. Як фактори, що визначають ефективність адаптивної системи управління ресурсним потенціалом ІТ-підприємства в умовах глобалізаційних процесів, можна виділити наступні:

- підготовка і прийняття рішень, адекватних умов зовнішнього середовища;
- динамічний характер ресурсної забезпеченості діяльності ІТ-підприємства;
- поліпшення процесів інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;
- скорочення термінів узгодження управлінських рішень.

Таким чином, в умовах глобалізаційних процесів управління розвитком ресурсного потенціалу підприємства являє собою безперервно здійснюваний, динамічний процес, що поєднує в собі механізми саморегулювання господарюючих суб'єктів і їх адаптацію до мінливого ринкового середовища.

Управління ресурсами є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та впливає на фінансовий стан підприємства загалом. З цих позицій, ресурсне управління – діяльність, здійснювана

підприємством з метою оптимального використання наявних ресурсів. Критерії оптимальності можуть варіювати в залежності від цілей організації, серед яких, зокрема, можна назвати: збільшення прибутку; приріст капіталу (майна) організації; поліпшення фінансового стану організації в цілому і її структурних підрозділів; збільшення обсягів діяльності; мінімізація використання окремих видів ресурсів.

### **1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства**

Поняття ефективності — одне з центральних в економічній теорії та практиці. На будь-якому напрямі суспільного життя вона визначає доцільність дій господарюючого суб'єкта в економічній системі. Розрізняють суспільну, виробничу, соціальну, технічну, економічну ефективність. Технічна ефективність визначає результативність дій, спрямованих на вдосконалення техніки і технології, соціальна — на поліпшення умов праці, психологічного клімату в трудовому колективі тощо, економічна — на підвищення прибутковості всієї господарської діяльності, суспільна — на подолання нерівності в розподілі доходів і підтримання соціальної справедливості, виробнича — на мінімізацію витрат і максимізацію прибутку. Всі види ефективності тісно пов'язані між собою, взаємозалежні і разом визначають ефективність економічної системи країни загалом [5].

Аналіз ресурсного потенціалу підприємства є другим ключовим етапом стратегічного аналізу. Досліджуючи фактори виробництва як в сукупності, так і ізольовано, визначається можливість підприємства до ефективного функціонування, тобто дається відповідь на ключове питання розвитку: чи можна підприємству нарощувати обсяги випуску в майбутньому, або воно наближається до періоду виникнення труднощів функціонування і необхідно вживати заходів по його стабілізації і виживання [15, с. 179].

У вітчизняній практиці в якості ключових критеріїв оцінки ефективності функціонування господарюючих суб'єктів зазвичай розглядаються:

- виручка від реалізації продукції;
- бухгалтерська і чистий прибуток;
- рентабельність активів, інвестицій, продажів і ін.;
- фінансова стабільність (співвідношення між власним і позиковим капіталом та ін.);
- фінансовий результат власників підприємства (приріст вартості компанії та ін.) [9, с. 94].

Для отримання цілісного уявлення про рівень використання ресурсного потенціалу підприємства потрібен комплексний підхід до дослідження його господарської діяльності, спрямований на поглиблену оцінку застосування всіх наявних ресурсів і виявлення резервів зростання ефективності функціонування в рамках стратегічного розвитку економічного суб'єкта [27, с. 205–209].

Ефективність діяльності господарюючого суб'єкта багато в чому визначається рівнем використання наявних ресурсів, їх продуктивністю. Продуктивність будь-якого ресурсу постійно змінюється. Вона залежить як від рівня розвитку ресурсу, так і від досконалості технології і організації його використання в сукупному виробничому процесі [39, с. 129].

Крім того, на рівень використання ресурсів впливають численні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які за характером впливу поділяються на економічні, організаційні, технічні, соціально-психологічні, технологічні, маркетингові та інші [41, с. 122-123].

Вся сукупність ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства, формує його ресурсний потенціал, а здібності співробітників підприємства до їх раціонального використання в процесі створення продукції визначають ефективність застосування даного ресурсного потенціалу [35, с. 87–92]. Таким чином, ресурсний потенціал характеризує економічні можливості і здатність підприємства забезпечити досягнення поставлених цілей.



Результати роботи підприємства аналізують за показниками, що характеризують сторони його діяльності, їх вибір залежить від мети аналізу. Визначення стратегічних цілей потребує порівняння результатів діяльності конкретного підприємства з підприємствами-конкурентами. Для такого аналізу вибирають узагальнюючі показники, що відображають діяльність окремих напрямів або структурних підрозділів. Визначення тактичних цілей потребує контролю діяльності підприємства, тобто розрахунку показників ефективності функціонування окремих підрозділів або виробництва окремого виду продукції.

У матеріально-натуральній формі ресурсний потенціал виступає як сукупність основних фондів, оборотних коштів і кадрів (працівників) підприємства, а у вартісній – як сукупність витрат уречевленої та живої праці, тобто витрат на виробничі ресурси. Отже, методика оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу передбачає аналіз використання кожної його складової, а також комплексну їх оцінку. При цьому необхідно застосовувати, перш за все, результативні методи, засновані на розрахунках узагальнюючих показників ефективності.

Матеріально-технічну базу ресурсного потенціалу складають основні фонди підприємства, вони багато в чому визначають технічний рівень його розвитку, широту і різноманітність асортименту продукції, що випускається, її кількісні і якісні показники, а також конкурентоспроможність на ринку.

Існує велика кількість методик оцінки основних фондів в різних літературних джерелах, огляд яких дозволяє відзначити, що є дещо відрізняються один від одного напрямку дослідження рівня застосування основних засобів та методики визначення резервів їх використання. Узагальнена характеристика деяких з представлених в економічній літературі методик аналізу наведена в таблиці [47, с. 514].

В цілому існуючі методики багато в чому схожі і ставлять собі за мету підвищення ефективності використання основних засобів, однак окремі автори привносять свою специфіку, в основному в частині аналітичного

інструментарію [33, с. 89]. Так, наприклад, І.М. Чуєв і Л.Н. Чуєва пропонують визначати вплив використання основних фондів на обсяг продукції і інші економічні показники діяльності господарюючого суб'єкта, а Л.Т. Гіляровський робить акцент на визначенні резервів зростання обсягів виробництва і фондівіддачі.

Досить цікава методика Г.В. Шадріної [14, с. 285], яка поряд з показниками забезпеченості, структури, динаміки та ефективності застосування основних засобів, пропонує визначати рівень їх використання, а також ступінь використання виробничої потужності обладнання підприємства, доповнюючи представлений в таблиці перелік напрямків аналізу.

У більшості ж методик оцінка основних засобів передбачає дослідження їх наявності, структури і руху. Для узагальнюючої характеристики ефективності використання основних фондів, як правило, застосовуються такі показники, як фондівіддача, фондомісткість, фондорентабельність. Забезпеченість ж фірми основними засобами дозволяє оцінити рівень фондоозброєності, від нього безпосередньо залежить технічна оснащеність робочих підприємства, а отже, і рівень продуктивності їхньої праці [38, с. 192].

Фондовіддача характеризує, скільки продукції отримано з кожної гривні діючих основних фондів, фондомісткість показує величину вартості основних фондів, необхідну для отримання даного обсягу продукції. Отже, фондівіддача використовується для аналізу застосування діючих основних засобів, а фондомісткість – для визначення потреби в основних фондах і капітальних вкладеннях. Розрахунок фондомісткості дозволяє встановити величину капітальних витрат на одиницю вартості продукції, цей показник відображає середній розмір зв'язування основних засобів у виробництві.

Існує й інша методика визначення фондівіддачі і фондоемності на основі врахування амортизаційних відрахувань у витратах на виробництво, що включаються в собівартість продукції. Дані відрахування відображають

погашену, а отже, втілену в продукції вартість основних засобів з урахуванням вартості і терміну служби об'єкта. При цьому ефективність використання основних фондів підприємства можна визначати, використовуючи такі показники, як амортизаційна віддача і амортизаційна ємність.

Існують відмінності між амортизаційною віддачею / амортизаційною ємністю і фондовою віддачею / фондоємністю. При визначенні останніх показників не враховуються в повній мірі склад і структура основних засобів, чого не можна сказати про показники амортизаційної віддачі і амортизаційної ємності, так як норми амортизаційних відрахувань диференційовані за типами засобів праці [8, с. 154-155].

Узагальнюючий показник – критерій ефективності використання основних виробничих фондів ( $E_{OF}$ ) визначається за формулою

$$E_{OF} = \frac{\Delta Пп}{\Delta Фo} \quad (1.1)$$

де  $\Delta Пп$  – темп приросту продуктивності праці за період, %;

$\Delta Фo$  – темп приросту фондоозброєності праці за період, %.

Даний показник характеризує відсоток приросту продуктивності праці в розрахунку на 1% приросту його фондоозброєності.

Таблиця 1.1

Напрямки аналізу використання основних фондів

Методики аналізу	Напрямки аналізу використання ОФ							
	Забезпеченість	Склад і структура	Рух і технічний стан	Аналіз використання основних фондів за часом і потужністю	Ефективність використання	Аналіз фондовіддачі	Аналіз рентабельності основних фондів	Резерви збільшення випуску продукції, фондовіддачі
Методика, запропонована г.в. савицької [43] – робиться акцент на дослідженні наявності та руху коштів праці, їх технічного стану і ефективності використання		+	+	+	+	+		

## Продовження Таблиці 1.1

Методики, запропоновані і.м. чуєвим, л.н. чуєв [49], а.д. Шереметом [16] – припускають визначення забезпеченості підприємства і його структурних підрозділів основними фондами, а також ступеня впливу рівня використання основних фондів на обсяг продукції і інші економічні показники діяльності підприємства поряд з традиційними напрямками аналізу	+	+	+	+	+	+		
Методика аналізу л.т. гіляровський [2] – поряд з показниками забезпеченості, використання, стану і руху аналізується рентабельність основних фондів, визначаються резерви зростання обсягів виробництва і фондівіддачі	+	+	+	+	+	+	+	+

В сучасних умовах господарювання ефективно функціонування підприємства багато в чому забезпечується оптимальним використанням його оборотного капіталу, а стабільність виробничо-господарської діяльності визначається наявністю необхідної кількості обігових коштів для ритмічного і рівномірного процесу виробництва і збуту продукції. Застосування оборотних коштів повинно здійснюватися на рівні, який мінімізує час і максимізує швидкість їх обігу і перетворення в реальну грошову масу з метою подальшого фінансування поточних витрат підприємства [18, с. 901].

Планування як розробка завдань підприємства на перспективний і поточний періоди передбачає співставлення вигоди використання різних видів ресурсів або їх поєднання у певному періоді та можливості їх зміни в майбутньому. Кожна з цілей, що стоять перед підприємством, потребує аналізу низки показників, що дає змогу прийняти конкретні рішення щодо поведінки підприємства. Джерелом інформації є звітність підприємства: річний бухгалтерський баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух капіталу, звіт про рух коштів та ін. На основі даних звітності визначається кінцевий результат роботи підприємства у вигляді нарощування власного капіталу за звітний період. Діяльність підприємства можна проаналізувати за

економічними показниками, об'єднаними у групи, кожна з яких характеризує економічний потенціал підприємства, економічну ефективність, конкурентоспроможність і фінансову стійкість [7].

Економічний потенціал підприємства характеризують: активи фірми, обсяг продажів, прибуток чистий і валовий, основний і оборотний капітал, власний і позиковий капітал, виробничі потужності, науково-дослідні роботи та ін.

Ефективність діяльності підприємства аналізують за такими показниками: прибуток, норма прибутку, рентабельність, а також показниками використання трудових ресурсів (продуктивність праці), основних виробничих фондів (фондовіддача, фондомісткість), матеріальних ресурсів (матеріаломісткість, матеріаловіддача) та ін. [18].

Продуктивність праці є узагальнюючим показником оцінки економічної ефективності суспільного виробництва і в загальному вигляді вимірюється як відношення виробленого національного доходу в країні до середньої чисельності працівників, зайнятих у галузях матеріального виробництва. В окремих галузях продуктивність праці обчислюється за валовою продукцією і визначається її кількістю, виробленою в одиницю робочого часу, або витратами праці на одиницю продукції. На рівні підприємства основними показниками продуктивності праці є виробіток і трудомісткість. Виробіток (прямий показник) визначає кількість продукції, виробленої в одиницю часу, трудомісткість (обернений показник) визначає витрати часу на виробництво одиниці продукції. Вони розраховуються за формулами:

$$W = \frac{Q}{T}; \quad t = \frac{T}{Q} \quad (1.2-1.3)$$

де  $W$  — виробіток;  $t$  — трудомісткість виробленої продукції;  $Q$  — обсяг виробленої продукції;  $T$  — витрати живої праці на виробництво одиниці продукції.

Як уже зазначалось вище, основними показниками ефективного використання основних фондів є фондovіддача, фондомісткість, матеріалovіддача і матеріаломісткість.

Конкурентоспроможність підприємства можна оцінити за показниками обсягів продажів і їх збільшення, зростання рентабельності [7].

Фінансова стійкість підприємства характеризується можливістю покривати за власні кошти вклади в основні фонди, оборотні кошти, нематеріальні активи, не допускаючи при цьому невиправданої дебіторської та кредиторської заборгованості та сплачуючи за своїми зобов'язаннями у визначені терміни. Фінансове становище підприємства можна проаналізувати за показниками платоспроможності, ліквідності, ефективності використання активів і власних коштів.

Платоспроможність — це показник, що характеризує здатність підприємства виконувати свої зобов'язання. Коефіцієнт платоспроможності дорівнює:

$$K_{\text{пс}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Зобов'язання}} * 100\% \quad (1.4)$$

Коефіцієнт платоспроможності вимірює фінансовий ризик, тобто вірогідність банкрутства. Високий Кп свідчить про мінімальний фінансовий ризик і гарні можливості для залучення додаткових коштів інвесторів, низький — навпаки.

Ліквідність — це здатність вчасно сплатити борги (зобов'язання). Коефіцієнт ліквідності дорівнює:

$$K_{\text{л}} = \frac{\text{Оборотні кошти}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} * 100\% \quad (1.5)$$

Що вищий коефіцієнт ліквідності, то більша платоспроможність фірми.

Дослідження оборотних коштів підприємства як складової його ресурсного потенціалу передбачає аналіз їх складу та структури в динаміці, а також оцінку рівня ефективності їх використання на основі розрахунку ряду показників.

Оцінити ефективність застосування оборотних коштів дозволяють показники їх оборотності, що характеризують періодичність, з якою кошти, вкладені в поточну діяльність, повертаються знову в організацію [21, с. 67]. Дані показники загальновідомі і широко застосовуються на практиці.

Швидкість обороту оборотних коштів визначається часом їх перебування в процесі виробництва та обігу. Це найбільш важлива характеристика з впливають на ефективність використання поточних активів підприємства і його фінансовий стан. Збільшення швидкості оборотності свідчить про поліпшення використання оборотних коштів, в результаті призводить до їх економії і позитивно впливає на фінансовий стан організації, її платоспроможність.

Показники оборотності (коефіцієнт оборотності і період обороту) досліджуються як за сукупністю оборотних коштів, так і за їх складовими, тобто окремих елементах – запасам, дебіторської заборгованості і т.д. [23]. Це дозволяє провести поглиблений аналіз використання оборотних коштів.

Під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів оборотність оборотних коштів організації може змінюватися. У разі прискорення оборотності потреба в оборотних коштах скорочується, а при уповільненні оборотності у підприємства виникає потреба залучення додаткових коштів в оборот унаслідок зниження ефективності їх використання. Оцінити рівень використання оборотних коштів з даної точки зору можна, розрахувавши показник їх додаткового залучення (вивільнення).

Узагальнюючу оцінку якості використання оборотних коштів дозволяє зробити показник середнього геометричного темпу зростання оборотності і рентабельності оборотних коштів організації ( $P_{обк}$ ), який визначається згідно з наведеною формулою:

$$P_{обк} = [Tр (Коб) \times Tр (РОБС)]^{1/2}, \quad (1.6)$$

де  $Tр(Коб)$  – темп зростання коефіцієнта оборотності;

$Tр(РОБК)$  – темп зростання рентабельності оборотних коштів.

Якщо  $P_{Обк} > 1$ , то оборотні кошти використовуються в звітному періоді більш ефективно, ніж в попередньому [34, с. 263].

Крім визначення ефективності застосування майнової складової ресурсного потенціалу (основних фондів і оборотних коштів) для підприємства також важливо оцінити рівень використання його трудових ресурсів.

Загальноприйнятими показниками оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства є показники продуктивності праці, зокрема показник вироблення, який характеризує кількість (вартість) продукції в розрахунку на одного працівника підприємства. Однак показовіша зіставляти обсяг виробленої продукції з витратами на трудові ресурси, тобто визначати вартість реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. фонду оплати праці.

Крім того, узагальнюючим показником рівня використання трудових ресурсів є показник ефективності їх застосування в процесі виробництва ( $E_{ТР}$ ), що характеризує співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати:

$$E_{ТР} = \frac{T_{зр(ПП)}}{T_{зр(ФОП)}} \quad (1.7)$$

де  $T_{зр(ПП)}$  - темп зростання продуктивності праці (виробітку),

$T_{зр(ФОП)}$  - темп зростання фонду оплати праці працівників підприємства.

Використання трудових ресурсів підприємства є ефективним, якщо значення даного показника більше 1, так як в цьому випадку продуктивність праці зростає швидше ніж витрати на трудові ресурси.

Комплексна оцінка реалізації ресурсного потенціалу підприємства можлива на основі розрахунків узагальнюючих показників використання його ресурсів - ресурсоотдачі і рентабельності ресурсів.

Ресурсовіддача (РВ) визначається через відношення обсягу продукції (виручки) від суми вартості основних і обігових коштів і фонду оплати праці в середньому за період, вона показує обсяг продукції (у вартісному вираженні), що припадає на 1 грн. витрат ресурсів підприємства:



$$PB = \frac{OP}{(OF+OBK+FOП)} \quad (1.8)$$

де ОП – обсяг продукції, реалізований підприємством в аналізованому періоді, грн.;

ОФ – вартість основних фондів підприємства, грн.;

ОБК – величина оборотних коштів, грн.;

ФОП – фонд оплати праці працівників підприємства, грн.

Причому за трьома останніми показниками (ОФ, ОБК, ФОП) береться їх середня величина в аналізованому періоді.

Рентабельність ресурсів (Ррес) розраховується як відношення чистого прибутку господарюючого суб'єкта до суми вартості основних і обігових коштів і фонду оплати праці в середньому за період, вона показує величину отриманого чистого прибутку, що припадає на 1 грн. витрат ресурсів підприємства:

$$P_{рес} = \frac{Пч}{(OF+OBK+FOП)} \quad (1.9)$$

де Пч – чистий прибуток, отриманий підприємством в аналізованому періоді.

Зростання показників ресурсорентабельності і ресурсоотдачі свідчить про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства [27, 208-209].

Отже, з вищевикладеного можна зауважити, що в узагальненому вигляді комплексна методика оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства передбачає глибоке і детальне вивчення господарської діяльності підприємства з метою визначення рівня використання всіх наявних ресурсів і виявлення резервів підвищення ефективності виробництва в рамках стратегічного розвитку підприємства. Для початку проводиться загальна характеристика ресурсів підприємства. Потім проводиться аналіз складу, структури та динаміки основних фондів. Основними засобами є матеріально — речові цінності, що використовуються

як засоби праці в натуральній формі протягом тривалого часу при виробництві продукції, при виконанні робіт, або наданні послуг, або для управлінських потреб організації. Вони використовуються в господарській діяльності тривалий час, не змінюючи своєї форми і зношуючись поступово, що дозволяє включати їх вартість до витрат на виробництво (витрати на продаж) продукції частинами в міру зносу, через амортизаційні відрахування.

## Висновки до Розділу 1

У ринковій економіці, що характеризується високим рівнем конкуренції і невизначеністю кон'юнктури, досягнення стійкого становища підприємства і його ефективного функціонування потребує вирішення багатьох складних завдань. Найважливіша з них – максимально повне використання потенційних можливостей, формування здатності швидко адаптуватися до мінливої ситуації на ринку.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства в значній мірі залежить від того, наскільки результативно вони використовують наявні в своєму розпорядженні ресурси, сукупність яких утворює їх ресурсний потенціал. Ресурсний потенціал є найважливішим фактором економічного зростання підприємства. Покращуючи використання ресурсного потенціалу, роблячи його більш ефективним, підприємство збільшує прибуток. В умовах сучасної економіки вижити зможе лише те підприємство, яке вибере найбільш ефективні варіанти використання всіх наявних у його розпорядженні ресурсів. Оптимізація використання ресурсного потенціалу на основі новітніх технологій підвищує продуктивність праці, збільшує випуск продукції, забезпечуючи економію вкладень ресурсів у виробництво.

Проблема ефективного функціонування підприємства включає оптимальне використання його ресурсного потенціалу, а наявність у підприємства достатньої кількості ресурсів є необхідним і обов'язковою умовою його нормальної роботи і подальшого розвитку. Тому досить актуальним для кожного підприємства стає визначення рівня ефективності застосування ресурсного потенціалу з метою виявлення наявних резервів, а також своєчасного виявлення та коригування негативних тенденцій в галузі використання ресурсів.

Ресурсний потенціал відіграє важливу роль в ефективному функціонуванні підприємства в умовах перехідного періоду, його наявність у підприємства говорить про ефективність його діяльності та доцільності існування.

Оскільки успіх економічної діяльності підприємства у стратегічному плані визначається його сталими конкурентними перевагами, основним чинником надбання таких переваг є наявність стратегічних ресурсів, тобто ресурсів, що дають можливість реалізовувати конкурентні стратегії.

Фінансово-ресурсний потенціал – це можливості ресурсів, які можуть бути активізовані у процесі операційної діяльності підприємства. Ресурсний потенціал підприємства включає всі види ресурсів, наявні на підприємстві. Сутність ресурсного потенціалу підприємства визначають поточні та перспективні можливості підприємства, які характеризуються перетвореннями ресурсів завдяки свідомій діяльності осіб для формування необхідного продукту.

Формування потенціалу підприємства – це виявлення стратегічних можливостей, ресурсів і резервів, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства. Формування потенціалу, нарощування його за рахунок резервів – основне завдання підприємства. При цьому слід враховувати, що сильні сторони є потенціалом підприємства, а слабкі – резервом потенціалу.

Класифікація сильних і слабких позицій складових потенціалу підприємства дозволяє виділити головне завдання – виявити стійкі конкурентні переваги з метою подальшого нарощування функціональних складових потенціалу.

У зв'язку з тим, що формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем і забезпеченням високої якості реалізації, важливо визначити, які саме чинники зумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість та ефективність використання.

Ефективне управління, цілеспрямоване відтворення та повноцінне використання ресурсів підприємств можуть бути забезпечені лише тоді, коли є економічно та соціально доцільне співвідношення ресурсів праці та матеріально-технічної бази, зокрема, основних виробничих фондів;

застосування прогресивних, високопродуктивних технологій у виробництві продукції та послуг та має місце практика розширення, відтворення та оновлення ресурсів. Оскільки саме чітко організоване, своєчасне та в достатній кількості матеріально-технічне забезпечення, висока якість матеріально-технічних основних засобів виробництва продукції суб'єкта управління безпосередньо визначають результативність й безпечність функціонування фінансово-ресурсного потенціалу підприємств, а також їх розвиток.

Раціональне використання ресурсного потенціалу вирішує цілий комплекс проблем ефективного розвитку підприємства і забезпечує високі кінцеві результати всієї його виробничо-господарської діяльності, що особливо важливо в нинішній економічній ситуації в нашій країні. Забезпечення ефективного функціонування ресурсів стає одним з ключових напрямків діяльності будь-якого підприємства, будучи необхідним чинником його успішного розвитку і довгострокової роботи.

Одне з ключових умов для функціонування підприємства на ринку є забезпечення його конкурентоспроможності. Підприємство повинно мати фінансовою стійкістю, його продукція або послуги повинні бути рентабельними, ресурси ліквідні, підприємство повинно мати гарну репутацію для успішного функціонування в умовах нестабільності та обмеженості ресурсів.

Розглянута у п.п. 1.3. методика оцінки використання ресурсного потенціалу підприємства передбачає наступні етапи:

- послідовна індивідуальна оцінка використання кожної з ключових складових ресурсного потенціалу (основних фондів, оборотних коштів, трудових ресурсів);

- комплексна оцінка реалізації ресурсного потенціалу підприємства на основі розрахунку узагальнюючих показників використання його ресурсів – ресурсовіддачі та рентабельності ресурсів.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ**  
**УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**  
**ПрАТ «КИЇВСТАР»**

**2.1. Оцінка сегменту телекомунікаційних послуг України в умовах  
цифрової трансформації**

Комунікаційні технології є основним драйвером розвитку ряду ключових галузей економіки, таких як: торгівля, енергетичний сектор, сфера фінансів, страхування та освіти. У зв'язку з цим, дослідження тенденцій розвитку телекомунікаційної галузі є особливо актуальним в рамках загальної стратегії розвитку економічної стійкості суб'єкта господарювання.

У сучасному світі цифрової економіки телекомунікації відіграють ключову роль в забезпеченні інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень, як на рівні окремих компаній, так і на рівні держави в цілому. У зв'язку з цим, перехід до інформаційного суспільства обумовлює необхідність активного розвитку телекомунікаційного сектора.

Телекомунікаційний сектор в останні десятиліття завдяки технологічному прориву і величезному попиту, є одним з ринків, що найбільш швидко розвиваються в глобальній економіці.

Аналіз позицій ринку України з огляду на рівень розвитку інформаційно-телекомунікаційної сфери, порівняно з іншими ринками країн світу, проведено на основі даних глобальних індексів.

Масштаб інтеграції тієї чи іншої країни в світовий ринок дозволяє оцінити Індекс рівня глобалізації країн світу (KOF Globalization Index) [53]. Автори проекту визначають глобалізацію як процес, який усуває національні кордони, інтегрує національні економіки, культури, технології та управління, а також виробляє складні відносини і взаємозв'язки, опосередковані через різноманітні потоки, що включають людей, капітали, ідеї і так далі. Тому

Індекс включає в себе змінні, що вимірюють економічні, соціальні та політичні аспекти глобалізації. Україна, згідно останніх досліджень, займає 44 місце.

Справедливо підкреслити, що у сучасному світі інновації розглядаються як найважливіший каталізатор довгострокового економічного розвитку. У рейтингу Глобальних інновацій (Global Innovation Index, GII) 2020 року [54] Україна посіла 45-е місце, покращивши показник 2019 року на 2 сходинки. Поруч з Україною у глобальному рейтингу В'єтнам (42 місце), Греція (43), Таїланд (44), Румунія – 46, Росія – 47, Індія – 48. Цього року Україна продемонструвала загальне зростання в субіндексах рейтингу інновацій, здобувши + 20 позицій в освіті та +10 у R&D. При цьому, Україна посіла другу сходинку серед країн із рівнем доходу нижче середнього, перший – В'єтнам, третя – Індія.

IDI є загально визнаним комбінованим показником, який характеризує досягнення країн світу з погляду розвитку ІКТ. Згідно індексу розвитку ІКТ (ICT Development Index, IDI) [55] розробленого Міжнародним союзом телекомунікацій ООН, Україна знаходилась на 79 місці, істотно відстаючи від європейських країн-сусідів.

Успішність бізнесу залежить також і від обставин і обстановки в діловому та інвестиційному кліматі країни. Перш за все це такі умови як рівень бюрократії в країні, система оподаткування, контроль підприємницької діяльності з боку законодавства і влади і багато іншого. Саме для оцінки легкості ведення бізнесу і загального рівня ділового клімату в країнах світу Світовим Банком був створений спеціальний рейтинг – Doing Business Report [52]. Даний рейтинг безпосередньо відображає рівень бізнес-клімату в країні, що впливає на залучення інвестицій та позитивно позначається на рівні життя держави. У поточному рейтингу, що відображає ситуацію на 2020 рік, де враховувалися показники 190 країн, Україна займає 64 місце.

Багато в чому рівень розвитку технологічного бізнесу країн забезпечується завдяки прогресу економічної свободи. Принципи економічної свободи 2021 року, що сприяли монументальному прогресу, подані в Індексі економічної свободи (Index of Economic Freedom) [56], щорічному довіднику, опублікованому The Heritage Foundation, Вашингтонському аналітичному центрі №1. Індекс охоплює 12 свобод – від права власності до фінансової свободи – у 184 країнах. У 2021 році Україна опинилася на 127 місці рейтингу економічних свобод (Economic Freedom Index 2021) серед 177 країн. Порівняно з 2020 роком (134 місце рейтингу), оцінка України підвищилася на 1,3 пункта і становить 56,2 бала зі 100 можливих. Експерти, зокрема, відзначили спрощення видачі дозволів у будівельній галузі та полегшення процедури щодо реєстрації іноземних інвесторів.

Узагальнені позиції України у глобальних індексах подано на рисунку 2.1.

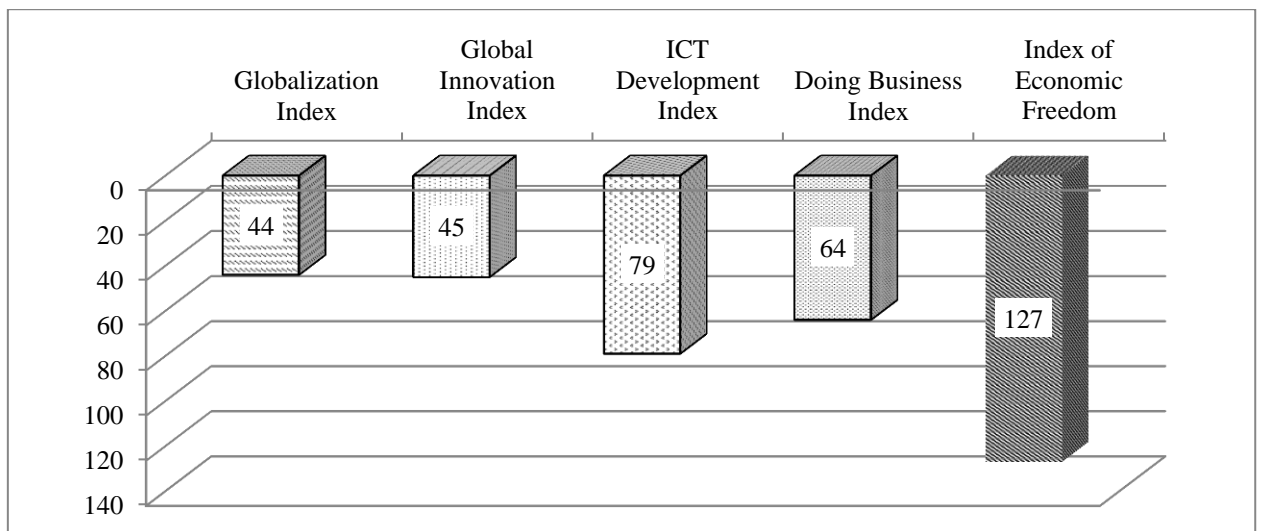


Рисунок 2.1. Рейтингові позиції України у глобальних індексах

Підприємства телекомунікацій України, як і світові телекомунікації, відчувають трансформаційні перетворення, пов'язані з процесами конвергенції інформаційних і комунікаційних технологій у країнах, що розвиваються, а також інтеграцією в кіберпростір мережі Інтернет.



Підтверджують вищезазначене твердження фінансові показники: у 2020 році доходи від надання послуг зв'язку склали 78 958 млн. грн., з них доходи від надання телекомунікаційних послуг склали 73 688 млн грн, доходи від надання послуг поштового зв'язку – 5 270 млн грн. При цьому, в структурі доходів найбільшу частку 93,3 % склали телекомунікаційні послуги, частка доходів від надання послуг поштового зв'язку – 6,7 %. Графічне зображення динаміки доходів від надання телекомунікаційних послуг в Україні за 2018-2020 роки подано на рис. 2.2.

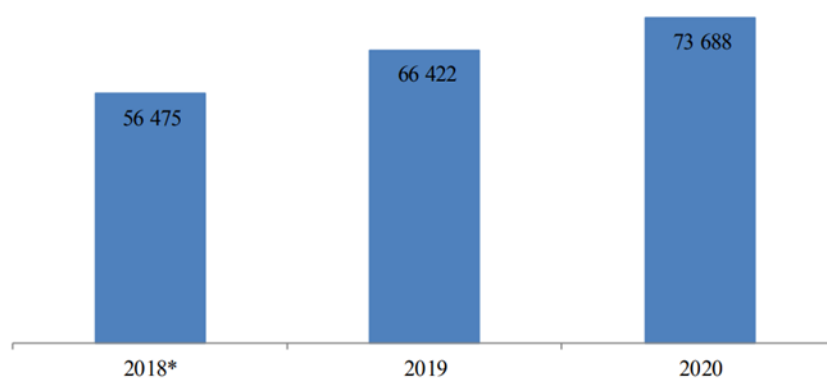


Рис. 2.2. Динаміка доходів від надання телекомунікаційних послуг за 2018-2020 рр., млн грн. [57]

Динаміка доходів від надання телекомунікаційних послуг за 2018-2020 роки свідчить про їх збільшення за цей період, при цьому, доходи від надання телекомунікаційних послуг зросли у 2020 році на 10,9% у порівнянні з 2019 роком (рис. 2.3).



Рис.2.3. Структура доходів від надання телекомунікаційних послуг за 2020 р., млн. грн. [57]

В структурі доходів від надання телекомунікаційних послуг у 2020 році найбільші частки склали рухомий (мобільний) зв'язок – 63,7 % та фіксований доступ до мережі Інтернет – 18,8%.

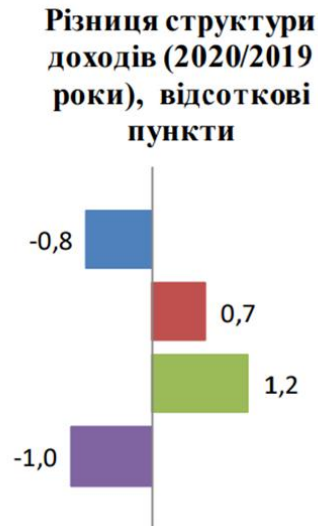


Рис. 2.4. Різниця структури доходів за 2020/2019 р., відсоткові пункти [57]

Найбільші темпи росту демонструє фіксований доступ до мережі Інтернет, різниця часток його доходів у 2020 році у порівнянні з 2019 роком у відсоткових пунктах склала 1,2 (рис.1.3).

Згідно Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ) [58], основними тенденціями розвитку телекомунікаційних мереж у 2020 році були:

- розширення покриття території України телекомунікаційними мережами рухомого (мобільного) зв'язку четвертого покоління (4G) із застосуванням радіотехнології «Міжнародний рухомий (мобільний) зв'язок ІМТ» у смугах радіочастот 1800 МГц та 2600 МГц;

- проведення рефармінгу та початок розгортання мереж 4G у смузі радіочастот 900 МГц операторами мобільного зв'язку для надання сучасних телекомунікаційних послуг в сільській місцевості та на автошляхах України;

- збільшення обсягів послуг та кількості користувачів доступу до мережі Інтернет;
- збільшення кількості користувачів сучасних електронних сервісів, насамперед у сферах адміністративних послуг, електронної комерції, медицини, освіти (e-Gov, e-Квиток, bank-ID, mobile-ID, GooglePay, ApplePay, e-Health тощо);
- зростання попиту споживачів на послуги міжмашинної взаємодії (machine-to-machine, M2M) та послуги Інтернету речей (Internet of Things, IoT).

Таким чином, проаналізувавши тенденції розвитку сегменту телекомунікаційних послуг України, доцільно зазначити, що цифрова трансформація економічного життя і зростаюча роль технологічних інновацій підвищили значення інформації, що стала одним з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності в сучасній економіці. Телекомунікації стали інтегральною частиною бізнесу, що забезпечує обмін потоками інформації і прийняття ділових рішень. Обсяг інформації, що передається через телекомунікаційну інфраструктуру, подвоюється кожні 2-3 роки. Загальний річний дохід ринку зв'язку у 2020 році склав 73 688 млн. грн., з них більша частина (88,6%, а саме, 65 298 млн. грн) традиційно складається дохід від надання телекомунікаційних послуг. У структурі доходів від надання телекомунікаційних послуг в 2020 році найбільшу частку має мобільний зв'язок – 63,7% і фіксований доступ до мережі інтернет – 18,8%.

## **2.2. Аналіз діяльності підприємства в сегменті телекомунікаційних послуг**

Сьогодні «Київстар» найбільший оператор телекомунікацій України, який надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектра

мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 4G. Абонентами компанії є понад 25 млн клієнтів мобільного зв'язку і понад 1 млн клієнтів фіксованого широкопasmового інтернету.

Київстар входить до складу VEON, однієї з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних компаній, з головним офісом у Нідерландах. Компанія працює на ринках країн СНД, Європи, Азії, Африки, а її акції знаходяться у вільному обігу на біржі NASDAQ (Нью-Йорк) та Euronext (Амстердам).

Оцінка конкурентного середовища «Київстар» проводиться за Конкуруючими на ринку підприємствами-виробниками аналогічної продукції.

За даними Державної служби статистики, рейтинг мобільних операторів виглядає так (таб.2.1):

Таблиця 2.1

## Рейтинг операторів мобільного зв'язку України за 2019-2020 рр.

Місце	Оператор	Клієнтів у 2019 р., млн	Доля ринку 2019, %	Клієнтів у 2020 р., млн	Доля ринку 2020, %	Приріст, %
1	Київстар	26,2	48,7	25,4	48,4	-0,6%
2	Vodafone	19,7	36,6	19	36,2	-1,1%
3	Lifecell	7,9	14,7	8,1	15,4	4,8%

Основними операторами, які надають послуги мобільного зв'язку в Україні є Київстар, Vodafone та lifecell. Це так звана «велика трійка телекому». З табл. 2.1. можна зробити висновок, що станом на 2020 рік, Київстар є найбільшим оператором мобільного зв'язку, що відображається на графіку. Відсоткове співвідношення часток ринку операторів за 2020 рік подано на рисунку 2.5.

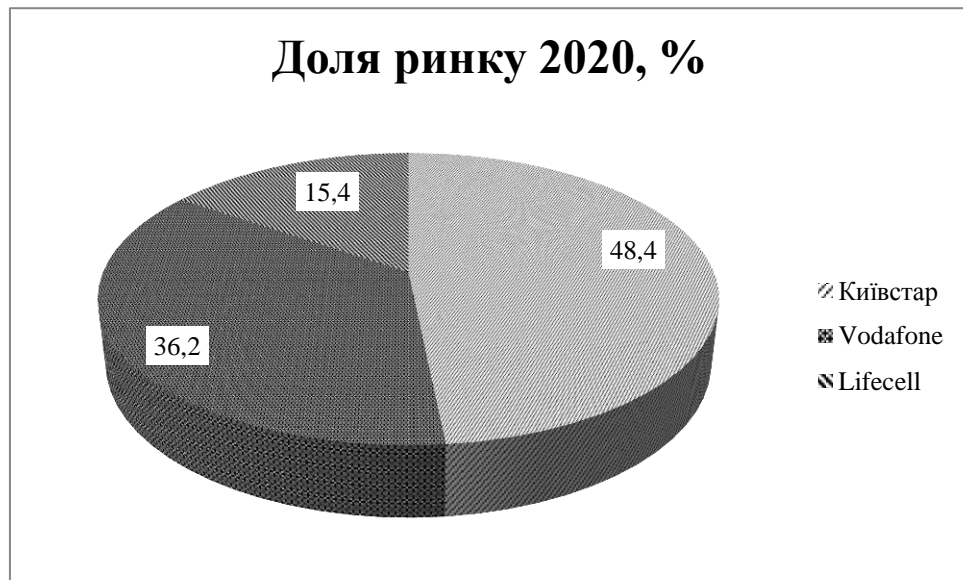


Рис.2.5 Доли ринку операторів мобільного зв'язку України

В офіційних звітах компаній-провайдерів телекомунікаційних послуг за 4 квартал 2020 року зазначена наступна кількість абонентів: Київстар – 25,4 млн, Vodafone – 19 млн, lifecell – 8,1 млн абонентів.

Тенденція до зменшення кількості активних абонентів Київстар, за оцінками експертів, обумовлена негативними демографічними процесами, а також поступовою відмовою абонентів від використання декількох sim-карт. Крім того, обмеження, пов'язані з карантинном, також відбилися на зниженні продажів у роздрібній мережі. Проте, незважаючи на турбулентність сектору, Київстар все ще залишається беззаперечним лідером галузі.

Київстар досяг значних успіхів завдяки інвестиціям в розвиток мобільної мережі, яка охоплює всі великі та малі міста України, а також понад 28 тис. сільських населених пунктів, усі основні національні й регіональні траси, більшість морських та річкових узбереж. Компанія надає роумінгові послуги в 195 країнах на п'яти континентах.

Ефективність діяльності ПрАТ Київстар зумовлена сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Організація знаходиться в стані постійного обміну з зовнішнім середовищем,

забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні. І на них претендують багато інших організацій, що знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що Організація не зможе одержати потрібні ресурси з зовнішнього середовища. Це може послабити її потенціал і привести до багатьох негативних для організації наслідків. Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії організації із зовнішнім середовищем, яке дозволяло б їй підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення її цілей, і тим самим давало б їй можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макрооточення і безпосереднього оточення. Макрооточення створює умови середовища перебування організації. У більшості випадків макрооточення не носить специфічного характеру по відношенню до окремо взятої організації. Однак ступінь впливу стану макрооточення на різні організації різна. Це пов'язано як з відмінностями в сферах діяльності організацій, так і з відмінностями у внутрішньому потенціалі організацій.

Дані комплексної узагальнюючої оцінки зовнішніх факторів подано у Таблицях 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.2

## Зовнішні фактори макросередовища «Київстар»

ФАКТОРИ	ЗМІНИ В ГАЛУЗІ	ЗМІНИ В КОМПАНІЇ	ДІЇ
<b>Політичні</b>			
<b>Податкова політика (тарифи і пільги)</b>	Держава підвищить тарифікацію частот на >25%	Зросте податкове навантаження на компанію. Чистий прибуток зменшиться	Подання петиції до відповідальних державних органів. Організація зборів ключових гравців ринку з подальшим лобіюванням інтересів

## Продовження Таблиці 2.2

<b>Антимонопольне і трудове законодавство</b>	Звернення антимонопольного комітету з претензією про монопольне становище на ринку	Компанія може бути розформована – пряма загроза цілісності.	Початок судового процесу з метою доведення зворотнього. У разі невдачі- шукати стратегічних партнерів.
<b>Високий рівень бюрократизації та корупції</b>	Посилення контролю з боку держави	Компанія матиме змогу ефективніше використовувати свої розробки	Зменшення фінансування служби безпеки і інвестування вивільнених коштів у нові розробки
<b>Економічні</b>			
<b>Очікуваний темп зростання ВВП</b>	Падіння ВВП на > 10%	Падіння виручки компанії більше допустимих норм (20%)	Замороження великих інвестпроектів; скорочення штату працівників; активне застосування енергозберігаючих систем
<b>Рівень доходів населення</b>	Падіння доходів населення на >15%	Падіння попиту на послуги компанії	Перегляд тарифікаційної політики компанії
<b>Ступінь глобалізації та відкритості економіки</b>	Вступ до ЄС	Введення нових законодавчих норм; втрата клієнтів через посилення конкуренції	Поступова імплементація юридичних норм. Розроблення стратегії дій на новому ринку.
<b>Соціально-культурні</b>			
<b>Рівень міграції та міграційні настрої</b>	Коефіцієнт вибуття населення з України > 5% рік	Втрата потенційних і дійсних клієнтів	Розробка лояльних тарифів в зонах роумінгу
<b>Вимоги до якості продукції і рівня сервісу</b>	Впровадження нових стандартів до якості та швидкості зв'язку та покриття	Перехід діючих клієнтів до конкурентів	Аналіз та задоволення нових вимог з виділенням необхідного для цього фінансування
<b>Демографічні</b>			
<b>Темпи росту населення</b>	затяжна негативна динаміка приросту населення в результаті військових дій	Втрата потенційних і дійсних клієнтів	Розширення портфелю послуг, які надаються одному споживачу з метою збільшення вартості середнього чека

## Продовження Таблиці 2.2

<b>Вікова структура населення</b>	Зростання долі населення старшої вікової категорії.	Збільшення попиту на послуги людей старшого віку. Долучення молоді і підлітків до інформаційно-технологічного життя	Структуризація послуг і пропозицій, що надаються різним віковим категорія населення
<b>Технологічні</b>			
<b>Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі</b>	Розробка компанією-конкурентом нової технології	Втрата конкурентних переваг та перевитрачання грошей на підтримання своїх позицій	Детальний аналіз сутності технології та намагання розробки аналога
<b>Ступінь використання, впровадження та передачі технологій</b>	Впровадження роботи на нових високочастотних лініях	Втрата конкурентних переваг перед іншими компаніями	Підготовка обладнання до роботи на нових частотах
<b>Вартість витрат на дослідження і розробку</b>	Затримка державою впровадження нових стандартів зв'язку (нові частоти тощо)	Неможливість застосувати увесь потенціал НТП і оптимізувати свої витрати	Групове звернення ключових гравців галузі до держави з вимогою пришвидшити процес

*Джерело: створено автором*

## Таблиця 2.3

## Зовнішні фактори мікросередовища організації «Київстар»

<b>КОМПОНЕНТА, ЧИННИК</b>	<b>СТАН ЧИННИКА</b>	<b>ХАРАКТЕР ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗАЦІЮ</b>	<b>ДІЇ</b>
<b>1. Конкуренти</b>			
<b>1.1. Галузеві конкуренти</b>	Конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію (Vodafone Україна, Lifecell, Укртелеком)	Висока конкуренція Висока межа виходу на ринок Можлива втрата потенційних і дійсних клієнтів	Моделювання вартості, пакетна продаж послуг
<b>1.2. Наявність послуг-замінників на ринку</b>	Велика кількість аналогічних пропозицій від інших компаній	Ймовірність коливання кількості користувачів	Активна реклама бренду, акції для користувачів, здійснення післяпродажного сервісу



## Продовження Таблиці 2.3

<b>2. Покупці</b>			
<b>2.1. Географічне розміщення споживачів</b>	Розміщення у всіх регіонах України Нерівномірна щільність споживачів	Можливість розширення клієнтської бази за рахунок збільшення покриття та охоплення	Технологічне оснащення регіонів для збільшення покриття і переоснащення технічної бази для розширення можливостей по наданню послуг
<b>2.2. Ставлення покупця до продавця</b>	Довірливе, через авторитетність бренду	Наявність стабільної бази клієнтів	Впровадження програм на підтримку довіри клієнтів та бонусних програм за тривалість користування послугами
<b>2.3. чутливість покупця до ціни та якості послуг</b>	Помірна	Необхідність створення сучасних послугових пропозицій	Впровадження різних тарифних планів та пакетних пропозицій
<b>3. Постачальники</b>			
<b>3.1. Рівень спеціалізованості</b>	Високий	Широкий вибір постачальників	Проведення тендерних закупок
<b>3.2. Зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами</b>	Співпраця з перевіреними клієнтами, довготривалі партнерські взаємовідносини	Зменшення витрат, за рахунок наданих знижок	Перевірка постачальників та збір їх анамнезу на ринку
<b>3.3. Вартість обладнання</b>	Зростання цін	Збільшення собівартості послуг	Впровадження нових тарифних пропозицій
<b>3.4. Пунктуальність і обов'язковість виконання умов договору</b>	Своєчасне постачання обладнання	Уникнення простоїв, а тому і забезпечення запланованих обсягів реалізації	Чітке планування роботи Налагодження логістичних схем
<b>4. Контактні аудиторії</b>			
<b>4.1. Контактні аудиторії фінансової сфери</b>	Високий	Дотримання стандартів соціально відповідального бізнесу	Публічне звітування про фінансові досягнення і витрати компанії
<b>4.2. Контактні аудиторії засобів інформації</b>	Високий	Канал впливу на споживачів Поширення знання бренду, пропонуваніх послуг, видів діяльності компанії	Реклама нових пропозицій Реклама соціальних проектів Реклама бренду компанії

## Продовження Таблиці 2.3

<b>4.3. Широка публіка</b>	Високий	Розширення можливості безпосереднього контакту з клієнтом та формування лояльності до компанії	Розробка нових пропозицій. Розробка соціальних проектів. Післяпродажний сервіс послуг. Реклама в ЗМІ. Соціальні опитування
<b>5. Маркетингові посередники</b>			
<b>5.1. Торгові посередники</b>	Незначний	Додаткові канали контакту зі споживачем та промоції своїх послуг	Розширення каналів збуту

*Джерело: створено автором*

Також ефективність діяльності ПрАТ Київстар зумовлена певними внутрішніми факторами та наявністю достатніх ресурсів. Дані комплексної узагальнюючої оцінки внутрішніх факторів організації подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Внутрішні фактори організації організаційно-правові фактори «Київстар»

КОМПОНЕНТА, ЧИННИК	СТАН ЧИННИКА	ХАРАКТЕР ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗАЦІЮ	ДІЇ
<b>1. Форма власності</b>	Приватне акціонерне товариство (ПрАТ)	Залучення капіталу та розподіл прибутку серед обмеженого кола власників	Чітке формування стратегії розвитку компанії та можливості щодо контролю
<b>2. Форма організації</b>	Корпорація	Об'єднання досвіду роботи різних країн. Можливості впровадження передового менеджменту	Активна співпраця з напрямками менеджменту інших держав
<b>3. Кадрова політика</b>			
<b>3.1. Забезпечення висококваліфікованим персоналом</b>	98% штатних співробітників мають вищу освіту	Персонал компанії забезпечує її вартість та слугує свого роду активом підприємства Впровадження систем екстенсивного розвитку	- Високі критерії вибору працівників, притягуються кваліфіковані фахівці - Орієнтація на фахівців вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації - Проведення внутрішнього навчання персоналу з урахуванням особистих потреб у навчанні - Система безперервного навчання та підвищення кваліфікації

## Продовження Таблиці 2.4

<b>3.2. Створення конкурентних умов праці</b>	Корпорація є одним з лідерів ринку Працівники мають одну з найвищих зарплат в Україні	Висока лояльність персоналу до компанії	Проведення програми адаптації персоналу створення умов щодо гнучкого робочого графіку можливість дистанційної роботи через систему «Віртуальний офіс» забезпечення необхідної технічної та матеріальної бази працівника
<b>3.3. Створення умов до підвищення ефективності праці</b>	Стратегія диференціації	Впровадження систем інтенсивного розвитку	Розробка програми стимулювання праці та навчання персоналу використовується багаторівнева мотивація персоналу: оплата співробітника складається із ставки, результатів діяльності відділу, територіального управління, результатів діяльності компанії в цілому, а також з особових показників (задоволеність клієнта)
<b>3.4 Соціальне забезпечення працівників</b>	Наявність соціальних програм Розширення пропонувань соціальних пакетів	Робота в рамках соціально-відповідального бізнесу Формування лояльності працівників до компанії Створення соціальної лояльності до компанії в суспільстві	Програма медичного страхування Пенсійне накопичувальне страхування, Цільова матеріальна допомога Індивідуальний компенсаційний пакет Путівки фонду соціального страхування послуга «Мобільна сім'я»
<b>4. Система менеджменту і прийнятий стиль керівництва</b>	Управління здійснюється сукупністю спеціалізованих підрозділів	Структурований підхід в організації виробничого процесу, а саме: відділ маркетингу, фінансовий відділ, відділ логістики Всі відділи взаємопов'язані та підкоряються генеральному директору	Запровадження делегування повноважень та прийняття рішень на певні напрямки з системою контролю за роботою кожного підрозділа і підприємства в цілому

*Джерело: створено автором*

Дані узагальнюючої оцінки ресурсів організації подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Внутрішні фактори та ресурси ПрАТ «Київстар»

<b>ЧИННИК</b>	<b>ХАРАКТЕРИСТИКА</b>
Виробничі потужності	Телекомунікаційна мережа оператора на цей час становить 230 тис. радіопередавачів, 40 тис. км оптичних ліній зв'язку, понад 22 тис. базових станцій.
Фінансові	Оператор за 20 років інвестував у розвиток ринку понад 35 млрд грн, сплатив до бюджету України 52 млрд грн податків та зборів, виділив на благодійні цілі понад 200 млн грн. частка Київстару на ринку мобільного зв'язку становила 47,9 % в абонентах, і 47,8 % — у доходах
Інтелектуальні	рефармінг радіочастот у діапазоні 1800 МГц, щоб забезпечити усім учасникам телеком ринку рівні можливості для розвитку зв'язку стандарту 4G Наявність сервісу Mobile ID, який надає можливість електронної ідентифікації особистості для отримання електронних послуг
Технологічні	обслуговує понад 26 млн абонентів покриття території, де мешкає 99 % населення України. Мережа 3G Київстар доступна у понад 10 000 населених пунктів, де мешкає понад 80 % населення України обладнання мережі до надання послуг зв'язку стандарту 4G запущено зв'язок 4G в діапазоні 2600 МГц у 20 містах України
Трудові ресурси	Колектив Київстар — це близько 4000 професіоналів по всій Україні

*Джерело: створено автором*

Розглядаючи діяльність ПрАТ Київстар в сегменті телекомунікаційних послуг через призму суттєвості параметрів конкурентного простору М. Портера, можна визначити, що такими є: конкурентна перевага, конкурентоспроможність, продавець, покупець, локальна (активна або пасивна) конкуренція. Тут можна відзначити, що завдання конкурентного простору аналогічно завданням ринкового простору, параметрами якого виступає попит, пропозиція, рівноважна ціна, виробник і споживач.

Згідно теорії конкуренції Майкла Портера, проаналізовано рушійні сили ринку телекомунікацій, які визначають можливий рівень прибутку на ринку. Результати аналізу конкурентного середовища ПрАТ Київстар, а також пропозицій щодо впливу на визначені фактори («сили») наведено у табл. 2.6.

Ступінь сили впливу факторів відображено відповідними кольорами: червоний – високий; жовтий – середній; зелений – низький.

Таблиця 2.6

## Аналіз ПрАТ Київстар за 5 силами Портера

Рівень конкуренто-спроможності товару	Оцінка рівня	Параметр оцінки	Оцінка параметра
<b>Оцінка загрози для бізнесу з боку постачальників покупця</b>	Середній	Частка покупців з великим обсягом продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
		Схильність до придбання конкретної товари субститути	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги
	Портфель клієнтів володіє середніми ризиками. На ринку представлені менш якісні, але економічніші пропозиції. Проте варто звернути увагу на підвищення рівня задоволеності покупців поточним рівнем якості.	Чутливість до ціни	Покупці керуються критерієм ціни, як одним з вирішальних, при виборі провайдера
		Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку	Часткова задоволеність якістю
<i>Рекомендації:</i> Споживачі можуть посилювати конкуренцію за рахунок пред'явлення більш високих вимог до якості товару, до рівня сервісу, чинити тиск на рівень цін. Більш високі вимоги, пропоновані до готового товару, змушують виробників галузі підвищувати якість виробленого продукту за рахунок збільшення витрат (більш якісну сировину, додаткові умови обслуговування і т.д.), а, отже, скорочувати свій рівень прибутку. Рекомендується зосередитися на усуненні всіх недоліків послуг та сконцентрувати на підтримці та підвищенні лояльності клієнтів.			
<b>Оцінка загрози для бізнесу з боку постачальників</b>	Низький	Кількість постачальників в галузі	Широкий вибір постачальників. Не існує монополії чи олігополії на ринку.
		Обмеженість ресурсів постачальників	Обсяг ресурсів, які виробляють постачальники, необмежені в обсязі та часі, тому забезпечують потребу ринку

Продовження Таблиці 2.6

	Стабільність з боку постачальників гарантує забезпеченість необхідною для бізнесу матеріально-сировинною базою	Витрати перемикавання на альтернативних постачальників	середні (що пов'язано з рівнем унікальності матеріалів (сировини) та з існуючими зобов'язаннями перед постачальниками)
		Пріоритетність спрямування для постачальника	Галузь є пріоритетною для постачальників і реалізація в ній своїх ресурсів забезпечує прибутковість та дохід для постачальника
<p><i>Рекомендації:</i> Постачальники можуть впливати на конкурентоспроможність товару компанії на ринку, так як є власниками ресурсів для виробництва товарів галузі. Зростання цін на сировину і укладання угод на не вигідних для компанії умовах призводить до зростання собівартості готової продукції, зростання витрат виробництва. У разі неможливості підвищення роздрібних цін на готові товари на порівнянному з ростом сировини рівні - в галузі знижується прибутковість від реалізації товарів або послуг.</p>			
Оцінка загрози входу (вторгнення) нових гравців на ринок	Низький	Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Аналогічна продукція існує тільки у декількох гравців ринку. Обсяг виробництва великий, тому витрати на виробництво 1 одиниці продукції відносно низький, а тим складніше новому гравцеві досягти високої рентабельності при виході на ринок.
		Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	3 великих гравця тримають більше 92% ринку
		Диференціація продукту і сила існуючих торгових марок	Існують 3 основних гравця, які є абсолютними лідерами галузі
		Потреба в капіталі	Високий початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, а отже тим складніше увійти в галузь новим гравцем
		Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Високі постійні витрати (виправдовуються більш ніж за 1 рік роботи). Новим гравцям складно отримати прибуток від продажів на початковому періоду входу в галузь

## Продовження Таблиці 2.6

<b>Оцінка загрози входу (вторгнення) нових гравців на ринок</b>	Бар'єри входу в галузь та рівень протидії існуючих в галузі компаній високі, тому вплив нових претендентів на прибуток в галузі оцінюється як мінімальний	Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу вимагає надмірних інвестицій. Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку стає все складніше, тим нижче привабливість галузі стає для нових гравців
		Політика уряду	Держава критично не втручається в діяльність галузі. Законом регламентуються лише необхідні норми якості та безпеки пропонованих послуг. Не можна сказати, що на діяльності в галузі накладаються високі обмеження та існують жорстко регламентовані вимоги до продукту в галузі
		Готовність існуючих гравців до зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін
		Темп зростання галузі	Розвивається відповідно темпам зростання інновацій та технологій, що (за нівелювання інших факторів) може стати привабливим напрямом для стартаперів

*Рекомендації:* При роботі з новими гравцями важливо правильно вибудувати вихідні бар'єри. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців. Проте з огляду на те, що реальної потенційної загрози на зараз не існує, основні зусилля варто зосереджувати на подоланні та попередженні інших загроз середовища.

<b>Оцінка загрози появи товарів – заміників</b>	Високий	Товари-замінники за ознакою «ціна-якість»	Існують і займають високу частку на ринку
	Загроза з боку товарів-замінників висока. Компанія не володіє унікальною пропозицією на ринку, існує багато аналогів		

*Рекомендації:* Найефективніший метод боротьби з товарами-замінниками - побудова сильної торгової марки: чітка диференціація і додаткові переваги від споживання товару компанії, боротьба зі стандартизацією товару, технологічні вдосконалення, формування лояльності до продукту. Рекомендується створити унікальний товар і концентруватися на такому цільовому ринку, для якого важливі унікальні характеристики. (Дотримуватися стратегії лідерства в певній ринковій ніші)

## Продовження Таблиці 2.6

<b>Оцінка рівня внутрішньо галузевої конкуренції</b>	Високий Гравців з низькою рентабельністю Високі бар'єри виходу з галузі змушують існувати, створюють надлишок виробничих потужностей на ринку. Ринок компанії є високо конкурентним і перспективним. Є обмеження в підвищенні цін.	Рівень насичення ринку	Стабільна кількість гравців і їх рівність в обсягах продажів
		Швидкість розвитку ринку	Невисокий зріст ринку, що призводить до постійного переділу ринку, захоплення частки ринку один у одного
		Рівень диференціації продукту на ринку	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється по додаткових переваг. Така досить низька диференціація і стандартизація продукту в галузі створює для споживача нескінченну кількість альтернатив, призводить до постійного перестрибування споживача від одного гравця до іншого, забезпечує високий рівень нестабільності майбутніх доходів і прибутку.
		Обмеження в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат. Послуги належать до розряду швидкопсувних продуктів, що не надає можливості у значному підвищенні цінової політики

*Рекомендації:* Головною загрозою з п'яти розглянутих сил Портера є саме висока конкуренція галузі. Основні зусилля компанія повинна зосередити на побудові високого рівня знання товару і на побудові обізнаності про унікальні особливості товару, роботу над лояльністю до бренду та підвищення якісних характеристик послуг.

*Джерело: створено автором*

Для бізнесу дуже важливо аналізувати всі ситуації, можливості і стратегії дуже акуратно. Для цього варто всебічно проаналізувати середовище функціонування суб'єкта господарювання.

Один з інструментів, який в цьому допоможе – SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – метод оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на розвиток компанії або проекту.

У таблиці 2.7 за допомогою методики SWOT-аналіз оцінено сильні і слабкі сторони ПрАТ Київстар, знайдено нові можливості, визначено можливі загрози та надано пропозиції щодо їх мінімізації та нівелювання.



Таблиця 2.7

## SWOT – аналіз ПрАТ Київстар

	<b>МОЖЛИВОСТІ (МО):</b>	<b>ЗАГРОЗИ (ЗАГ):</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Захоплення нових сегментів життя суспільства</li> <li>● Велика кастоматизація в сторону користувача, сайту компанії</li> <li>● Збільшення реклами</li> <li>● Використання хмарних технологій</li> <li>● Вихід за межі України</li> <li>● Збільшення кількості абонентів за рахунок постійного приросту користувачів мобільного зв'язку та зменшення користувачів фіксованої телефонії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Наявність потужних конкурентів на ринку</li> <li>● Збільшення рівня інфляції</li> <li>● Девальвація національної валюти</li> <li>● Погіршення іміджу компанії внаслідок позову Антимонопольного комітету України</li> <li>● Перехід абонентів до інших операторів внаслідок активних дій конкурентів</li> <li>● Нестабільність законодавства України</li> <li>● Впад рівня купівельної спроможності споживачів через нестабільність економіки</li> </ul>
<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ (СС):</b>	<b>СС + МО:</b>	<b>СС + ЗАГ:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Висока якість мережі</li> <li>● Активне позиціонування</li> <li>● Висока якість обслуговування клієнтів</li> <li>● Використання технології ФТТВ</li> <li>● Велика клієнтська база</li> <li>● Активна участь у соціальних кампаніях і благодійності</li> <li>● Покриття охоплює 98,9% житлової території України</li> <li>● Послуги роумінгу в 190 країнах на п'яти континентах світу</li> <li>● Компанія має найбільшу ринкову частку</li> <li>● Наявність іноземного капіталу, що зумовлює потік інвестицій</li> <li>● Хороша репутація та імідж соціальної відповідальної компанії</li> <li>● Міцна та ефективна комунікаційна платформа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Поліпшення зв'язків з громадськістю</li> <li>● Захоплення суміжних сегментів (ситуація перемикання споживачів</li> <li>● Залучення нових абонентів при якісному та ефективному впровадженні 5G зв'язку</li> <li>● Підвищувати ефективність політика щодо стимулювання збуту</li> <li>● Додавання функціоналу сайту (можливість користувачів підписувати на новини)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Створення спеціальних пропозицій для зростаючої аудиторії – молоді</li> <li>● Розвиток та розширення комунікаційної платформи</li> <li>● Проводити численні кампанії соціального спрямування</li> <li>● Активно проявляти соціальну відповідальність бізнесу у сфері екології</li> <li>● У якості спонсорів чи партнерів долучатися до проектів вітчизняних молодіжних та громадських організації, направлених на вирішення актуальних проблем населення</li> </ul>

## Продовження Таблиці 2.7

СЛАБКІ СТОРОНИ (СЛС):	СЛС + МО:	СЛС + ЗАГ:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Невигідні тарифи в роумінгу</li> <li>● Погана якість покриття на окремих територіях</li> <li>● Не використовуються хмарні технології</li> <li>● Велика конкуренція на ринку зв'язку</li> <li>● Висока вартість тарифних планів порівняно з аналогічними конкурентів «Vodafone Україна» та «Lifecell»</li> </ul>	<p>Вдосконалення зв'язку та інших послуг</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Збереження абонентів, за рахунок зміни тарифних планів, спрямованих на абонентів, які бажають заощадити на подібного роду витратах</li> <li>● Шукати шляхи мінімізації затрат на надання послуг у роумінгу та, як наслідок, зниження тарифів для абонентів</li> </ul>	<p>Ведення гнучкої політики на ринку</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Підвищувати показник рівня вдоволеності споживачів пропонованими тарифними планами за допомогою утримання їх цін впродовж довгого періоду</li> <li>● Підвищення довіри до бренду за рахунок створення іміджу «патріотичної» компанії, внаслідок зростання патріотко-налаштованого населення</li> </ul>

*Джерело: створено автором*

Усі компанії повинні визначати зовнішні фактори їх середовища бізнесу, які надають або можуть вплинути на їх діяльність. На фактори макросередовища компанія не може впливати, не може їх контролювати, але наслідки настання цих факторів вона повинна розуміти і враховувати в розробці своєї стратегії.

Найбільш поширеним інструментом для визначення факторів макросередовища, які можуть вплинути на вашу компанію, є PESTLE аналіз. Він допомагає виявити і оцінити фактори зовнішнього середовища по 6-ти категоріям: P (Political) Політичні, E (Economic) Економічні, S (Social-Culture) Соціально-культурні, T (Technological) Технологічні, Правові E (Environmental / Ecological) Екологічні фактори та L (Legal). Кожній категорії факторів відповідає буква в аббревіатурі назви методу.

Основна мета інструменту PESTLE аналізу: визначити фактори, які задовольняють двом критеріям:

- Вони знаходяться за межами управління компанії;
- Вони мають певний рівень впливу на компанію.

PESTLE аналіз ПрАТ Київстар подано у таблиці 2.8.

## PESTLE-аналіз діяльності ПрАТ «Київстар»

<b>Political</b>	<b>Economical</b>	<b>Socio-cultural</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нестійкість політичної влади</li> <li>• Високий рівень бюрократизації та корупції</li> <li>• Антимонопольне і трудове законодавство</li> <li>• Високий рівень податкового навантаження</li> <li>• Воєнні дії в країні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Падіння ліквідності (купівельної спроможності населення) у зв'язку з економічною кризою в світі спричиною пандемією впала ліквідність.</li> <li>• Вимушене вживання виробниками антикризових заходів (скорочення персоналу, виробництва, відмовлення від впровадження нових потужностей і т.д.).</li> <li>• Девальвація національної валюти</li> <li>• Очікуваний темп зростання ВВП</li> <li>• Високий рівень безробіття</li> <li>• Низькі доходи населення</li> <li>• Ступінь глобалізації та відкритості економіки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ставлення персоналу до роботи відповідальне, за умови відповідного рівня оплати праці</li> <li>• Вимоги до якості продукції помірно високі, споживча культура недостатньо добре розвинена</li> <li>• Темпи росту населення від'ємні, спричинені високим рівнем еміграції та від'ємним показником природного приросту</li> <li>• Спостерігається безперервне зниження цін за 10 років. Компанії борються за споживачів, щоб збільшити свій дохід, створюють адаптовані тарифні плани для різних видів потреб людей.</li> </ul>
<b>Technological</b>	<b>Ecological</b>	<b>Legal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий рівень технологічного розвитку галузі, використання передових зарубіжних технологій</li> <li>• Порівняно низькі витрати на дослідження та розробку</li> <li>• Високий рівень інновацій і технологічного розвитку галузі</li> <li>• Зростання темпів використання, впровадження та передачі технологій</li> <li>• На даний момент часу технології «великої трійки» телекомунікаційної галузі України знаходяться на одному рівні і нічим не відрізняються.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Важкість утилізації технічних приладів та складових виробничих потужностей</li> <li>• Шкідливі наслідки 4G-технологій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Закон про правила отримання, зберігання, обробки та передачі персональних даних</li> </ul>

Джерело: створено автором

Вивчення безпосереднього оточення організації спрямоване на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими організація знаходиться в прямій взаємодії. При цьому важливо підкреслити, що організація може робити істотний вплив на характер і зміст цієї взаємодії, тим самим вона може активно брати участь у формуванні додаткових можливостей і в запобіганні появи загроз її подальшому існуванню.

Тож, провівши аналіз діяльності ПрАТ «Київстар» в сегменті телекомунікаційних послуг, можна зробити висновок про те, що підприємство є лідером галузі, що, в свою чергу, допомагає примножувати свої сильні сторони, мінімізувати ризики діяльності та виграшно використовувати конкурентні переваги для отримання більшої кількості клієнтів та збільшення обсягів реалізації послуг.

### **2.3. Діагностика економічних показників та ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства**

За 2020 рік український бізнес адаптувався до роботи в умовах карантину. Зокрема, абоненти більше використовують цифрові продукти, а мобільні оператори — збільшують покриття 4G. Київстар охопив мережею 4G територію, де проживає 84% населення України та запровадив інновації, які допомагають абонентам вести активне життя, працювати і навчатись.

У 2020 році Київстар інвестував близько 5 млрд гривень у розвиток 4G. Завдяки цьому доступ до нових технологій отримали мешканці невеликих населених пунктів, що дозволило вийти в лідери домашнього інтернету та також запустили низку інновацій під час локдауну.

У 2020 році абоненти збільшили використання мобільного інтернету та голосових послуг. Так, у 4 кв 2020 середнє використання дата-трафіку на абонента склало 6,1 Гб, на 43% більше, ніж у 4 кв 2019. Використання голосових послуг на абонента у 4 кв 2020 склало 651 хв, або на 12,7% більше

у порівнянні з 4 кв 2019. Цьому сприяли доступні цінові пропозиції оператора, а також маркетингові акції, які оператор запровадив для підтримки абонентів під час пандемії Covid-19.

*Показники ефективності використання основних засобів підприємства*

Основні засоби – це ресурс підприємства і завдання менеджерів досягти найбільшої ефективності його використання. На шляху вирішення цієї проблеми вони мають здійснити такі заходи:

- оцінити ефективність використання основних засобів у звітному періоді;
- провести порівняльний аналіз показників ефективності звітного періоду з попередніми та з аналогічними показниками споріднених підприємств або середніми з галузі чи виду економічної діяльності;
- виявити проблемні питання, резерви підвищення ефективності використання основних засобів на підприємстві;
- розробити систему заходів щодо підвищення ефективності використання основних засобів.

Для того щоб з'ясувати наскільки ефективно використовують основні засоби, застосовують систему показників.

Для характеристики ефективності використання основних засобів застосовується система показників, що включає в себе узагальнюючі і приватні (техніко-економічні) показники. Узагальнюючі показники відображають використання всіх видів основних засобів, а приватні – використання окремих груп основних засобів.

Таблиця 2.9

Показники ефективності використання основних засобів підприємства

[44]

Назва показника	Характеристика показника	Формула для розрахунку показника
Фондовіддача	Виражає ефективність використання засобів праці, показує скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих засобів на підприємстві	$ФВ = \frac{ВП}{ОЗ}$

## Продовження Таблиці 2.7

Фондомісткість	Показує вартість основних виробничих фондів підприємства, яка припадає на одиницю вартості валової продукції	$ФМ = \frac{ОЗ}{ВП}$
Рентабельність ОЗ	Характеризує рівень ефективності використання основних засобів (ОЗ) підприємства	$РФ = \frac{П}{ОЗ}$
Коефіцієнт використання обладнання	Показує відношення фактичної продуктивності обладнання на підприємстві до його нормативної продуктивності	$K_{в.обл} = \frac{ВП}{П_{обл}}$
Коефіцієнт змінності обладнання	Відображає кількість змін роботи обладнання	$K_{з.обл} = \frac{ВП_{ст.зм}}{n}$
де: ВП – обсяг реалізованої продукції за рік; ОЗ – середньорічна вартість основних засобів; П – прибуток, одержаний за певний період; П <sub>обл</sub> – виробнича потужність обладнання; К <sub>ст.зм</sub> – кількість відпрацьованих верстато-змін; n – кількість одиниць обладнання		

Таблиця 2.10

Показники ефективності використання основних засобів ПрАТ «Київстар», 2016–2020 рр.

Показник	Тенденція	2016	2017	2018	2019	2020
Фондовіддача	Зниження	2,57	2,39	2,35	1,85	1,81
Фондомісткість	Збільшення	0,39	0,42	0,43	0,54	0,55
Рентабельність ОЗ	Збільшення	0,56	0,86	0,84	0,74	0,75

*Джерело: складено автором на основі [51-55]*

Відмічається зменшення показника фондовіддачі, що спостерігається з 2016 року. У 2020 р. Він склав 1,81, що відповідає зменшенню на 2,2% порівняно з 2019 роком. Рентабельність основних засобів підприємства становить 0,75, зростання показника відбулося у незначній мірі – 1,4% від 2019 року.

*Показники ефективності використання оборотних коштів підприємства*

Головним питанням управління оборотними коштами підприємства, як і у випадку з основними фондами, є підвищення ефективності їх використання, тобто отримання максимального результату з мінімальними вкладеннями в оборотні кошти.

Ефективне використання оборотних коштів – це таке їх функціонування, під час якого забезпечується стійкий стан фінансових ресурсів та досягаються найвищі результати діяльності при найменших витратах підприємства.

Ефективність використання оборотних коштів на підприємстві характеризується швидкістю їх обороту (оборотністю). Чим менше оборотні кошти затримуються на окремих стадіях, тим швидше завершується їх кругообіг.

Таблиця 2.11

Показники ефективності використання оборотних коштів підприємства [44]

Назва показника	Характеристика показника	Формула для розрахунку показника
Коефіцієнт оборотності ОК	Показує ефективність використання оборотних коштів (ОК) на підприємстві	$K_{об} = \frac{ВП}{ОК}$
Коефіцієнт завантаженості	Характеризує величину оборотних коштів на 1 грн реалізованої продукції підприємства	$K_{зав} = \frac{ОК}{ВП}$
Тривалість обороту	Відображає тривалість обороту коштів (в днях)	$T_{об} = \frac{Д}{K_{об}}$
Рентабельність оборотних коштів	Показує відношення прибутку до середніх залишків оборотних фондів за певний період	$P_{об} = \frac{\Pi}{ОФ}$
де: ОК – середні залишки оборотних коштів; Д – кількість днів у періоді; Коб – коефіцієнт оборотності ОК		

Таблиця 2.12

Показники ефективності використання оборотних коштів ПАТ «Київстар», 2016–2020 рр.

Показник	Тенденція	2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт оборотності	Зниження	2,96	1,91	2,98	11,64	11,26
Коефіцієнт завантаженості	Зниження	0,34	0,52	0,34	0,09	0,09
Тривалість обороту	Зниження	123	191	123	31	32
Рентабельність оборотних коштів	Зниження	0,64	0,69	1,06	4,69	4,67

Джерело: складено автором на основі [51-55]

Коефіцієнт оборотності у 2020 році становив 11,26, що на 96,7% від попереднього періоду, проте у 377,8% більше ніж у 2018 р. Знизилася рентабельність оборотних коштів на 0,5% та збільшилась тривалість обороту на 1 день (3, 2%).

*Структура та оцінка показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства*

Ефективність господарської діяльності досягається за умови поєднання засобів виробництва із робочою силою у суворо визначених кількісних та якісних пропорціях. Неповне використання того чи іншого виду ресурсів зменшує загальну кількість продукції, що виробляється. В найбільшій мірі це стосується трудових ресурсів.

Неефективне використання трудових ресурсів значно знижує рівень кваліфікації і працездатності працівників, продуктивність праці, збільшує матеріальне та моральне старіння основних фондів, підвищує матеріалоємність продукції, призводить до значного підвищення собівартості продукції та зниження ефективності виробництва.

Зростання обсягів надання послуг, збільшення чистого прибутку ПрАТ «Київстар» забезпечуються ефективною роботою персоналу.

В Табл. 2.13 розрахована структура персоналу Київстар (співвідношення окремих груп працівників одна до одної) станом на 2019-2020 рр. за статтю, віком, стажем роботи та освітнім рівнем [22].

Таблиця 2. 13

Оцінка якісного складу персоналу ПрАТ «Київстар»

Показник	2019		2020	
	Чисельність персоналу, осіб	Відсоток до підсумку, %	Чисельність персоналу, осіб	Відсоток до підсумку, %
1. Персонал компанії, всього	3 600	100,0	4000	100,0
2. Структура персоналу за статтю:				
Чоловіки	2 530	70,3	2650	66,3
Жінки	1 070	29,7	1350	33,7



## Продовження таблиці 2.13

3. Віковий склад:				
до 18 років	54	1,5	54	1,4
18–25 років	414	11,5	874	21,8
26–36 років	1 393	38,7	1490	37,3
37–50 років	1 433	39,8	1375	34,3
старше 50 років	306	8,5	207	5,2
4. Розподіл за стажем роботи:				
до 1 року	252	7,0	50	1,2
1–2 роки	486	13,5	383	9,5
2–5 років	954	26,5	1125	28,2
5 і більше років	1 908	53,0	2442	61,1
5. Освітній рівень				
середня спеціальна освіта	896	24,9	13	0,3
незакінчена вища освіта	270	7,5	72	1,8
вища освіта	2 085	57,9	3915	97,9

*Джерело: складено автором на основі [59]*

Дані табл. 2. 13 свідчать про те, що статева структура персоналу ПрАТ «Київстар» характеризується переважанням чоловіків. Із 4000 штатних працівників чоловіків у компанії налічується 2 650 осіб, що становить 66,3% структури персоналу. Жінок у штаті ПрАТ «Київстар» 1350 осіб, або 33,7% усіх працівників. За віком найбільшою є група від 26 до 36 років, її частка у всьому персоналі складає 37,3%. Вищу освіту мають 3915 осіб, що становить 97,9%. Більше половини працівників ПрАТ «Київстар» (2442 особи, або 61,1%) складають люди з практичним досвідом роботи, їх стаж нараховує більше 5 років.

Кваліфікацію працівника характеризує сукупність його професійних якостей, що визначає складність роботи, яку він може виконувати. Кваліфікація визначається такими чинниками, як рівень загальноосвітньої і спеціальної підготовки, досвід роботи на аналогічних посадах, необхідний для освоєння професії. Діаграма на рис. 2.6 відображає структуру персоналу ПрАТ «Київстар» за стажем роботи.

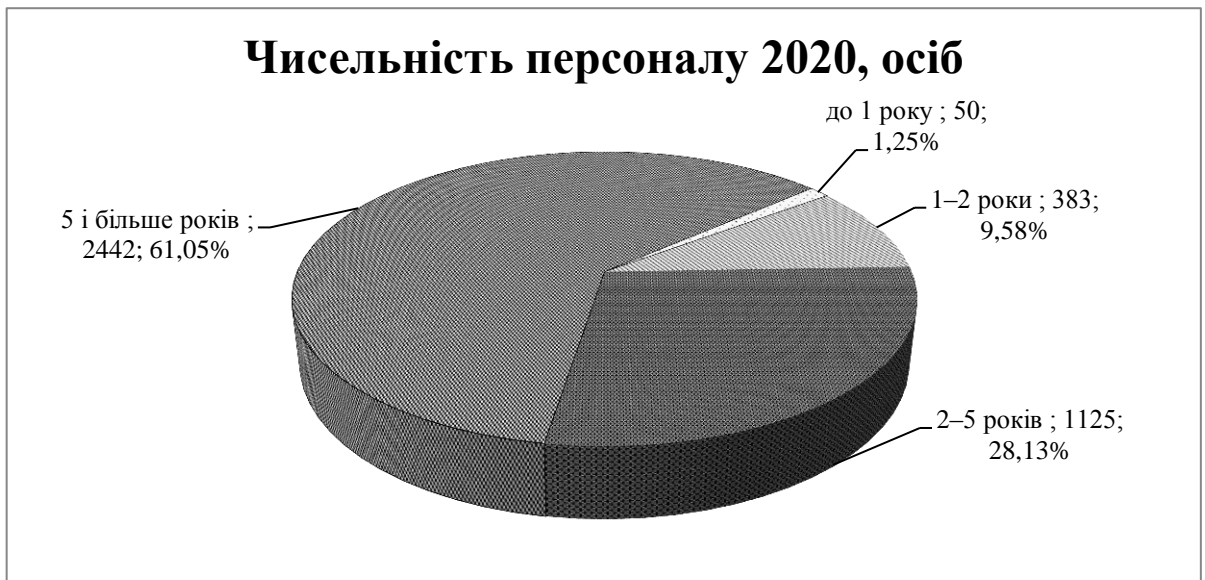


Рис. 2.6. Структура персоналу «Київстар» за стажем роботи, % [59]

Більше половини працівників ПрАТ «Київстар» (2442 особи, або 61,1%) складають люди з практичним досвідом роботи, їх стаж нараховує більше 5 років. Працівників зі стажем до одного року на підприємстві налічується всього 50 особи, що становить 1,2% всього персоналу. 383 працівників (9,5% всього персоналу) мають виробничий стаж від одного до двох років. 1125 особи (28,2%) – це люди зі стажем 2–5 років. Отже, можна зробити висновок, що в колективі переважають працівники, які мають достатній практичний досвід роботи.

Ефективність роботи персоналу прямо залежить від стану матеріального стимулювання працівників. Саме тому аналіз продуктивності праці у ПрАТ «Київстар» доцільно проводити у взаємозв'язку з аналізом середньомісячної заробітної плати.

*Аналіз впливу трудових факторів на господарську діяльність починається з вивчення забезпеченості підприємства робітниками за складом, структурою, кваліфікацією і культурно – освітнім рівнем та характеристики руху робочої сили.*

Забезпеченість робочою силою визначається як відхилення фактичної чисельності працюючих від планової. Оцінка забезпеченості здійснюється по всьому персоналу і основних його групах та категоріях.

Для оцінки забезпеченості підприємства робочою силою визначаються як абсолютні так і відносні відхилення від планової потреби в ній.

Абсолютне відхилення розраховується шляхом порівняння фактичних показників за звітний період з відповідними показниками за планом. Відносне відхилення визначається як різниця між фактичною чисельністю робітників та плановою, скорегованою на процент виконання плану з обсягу випуску продукції (в разі потреби у вартісному або трудовому вимірнику).

Розрахунок відносного відхилення дозволяє зробити висновки щодо забезпеченості підприємства робочою силою відповідно до виконання плану з обсягу випуску продукції та зміни її структури за трудомісткістю. Важливо відзначити, що відносне відхилення розраховується по категорії робітників, оскільки вони безпосередньо зайняті випуском продукції.

Таблиця 2.14

Показники ефективності використання трудових ресурсів  
підприємства [44]

Назва показника	Характеристика показника	Формула для розрахунку показника
Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої в одиницю часу, або витрат часу на виробництво одиниці продукції	$ПП = \frac{ВП}{ЖП}$
Трудомісткість продукції	Показує затрати робочого часу на виробництво одиниці продукції або обсягу виготовленої продукції	$ТП = \frac{ЖП}{ВП}$
Фондоозброєність	Показує вартість основних виробничих засобів, що припадає на одного працівника	$\Phi_з = \frac{ОК}{СЧП}$
Зарплатомісткість продукції	Визначає, скільки гривень ЗП припадає на 1 гривню виготовленої продукції	$З_м = \frac{\Phi_{оп}}{ВП}$
де: ЖП – витрати живої праці (людино-години), СЧП – середньооблікова чисельність працівників, Фоп – фонд оплати праці		

Таблиця 2.15

Показники ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ  
«Київстар», 2016–2020 рр.

Показник	Тенденція	2016	2017	2018	2019	2020
Продуктивність праці	Зниження	2,99	3,45	3,61	3,72	3,38
Індекс росту продуктивності праці	Зниження	1,28	1,15	1,05	1,16	0,72
Індекс заробітної плати	Зниження	12,22	1,24	1,09	1,31	0,67
Трудоємність продукції	Збільшення	0,33	0,29	0,28	0,27	0,30
Фондоозброєність	Зниження	2 026	3 592	2 396	639	603
Зарплатомісткість продукції	Збільшення	0,053	0,058	0,061	0,064	0,068

Джерело: складено автором на основі [51-55]

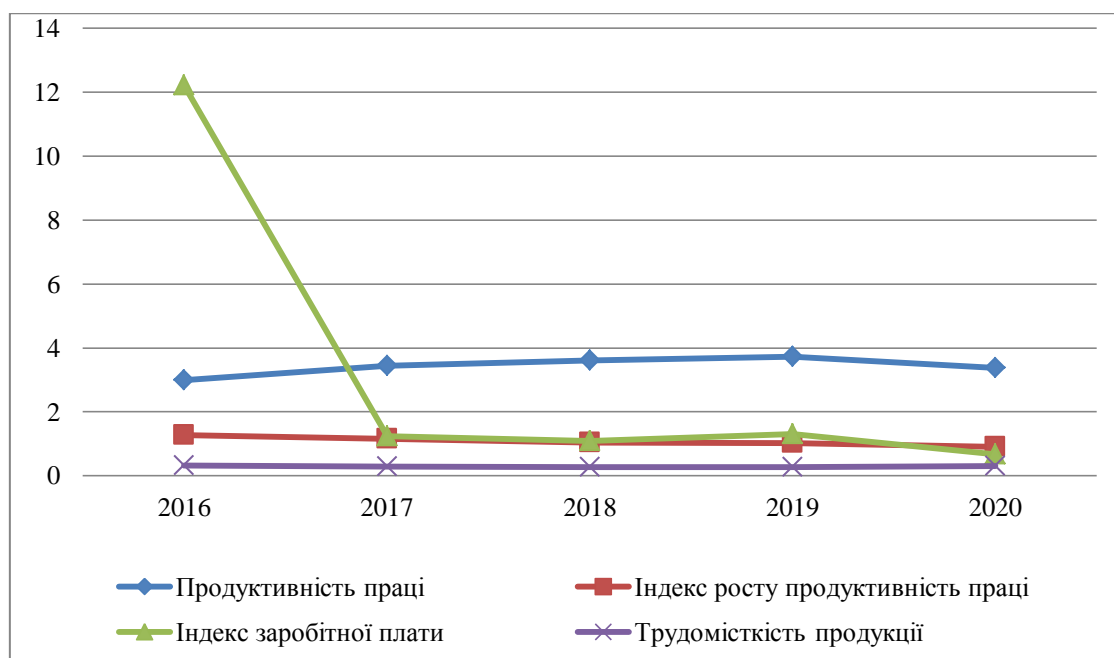


Рис. 2.7. Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «Київстар», 2016–2020 рр.

Продуктивність праці на підприємстві у 2020 знизилася на 9,1% порівняно з 2019 роком. Індекс росту продуктивності праці році знизився на 28%, індекс заробітної плати у 2020 році знизився на 49% по відношенню до 2019 року.

*Показники ефективності використання капітальних вкладень підприємства*

Для оцінки доцільності й всебічного обґрунтування капітальних вкладень, аналізу їх економічної ефективності та виявлення резервів її підвищення офіційна методика використовує систему показників. Вони можуть бути узагальнювальними й поодинокими. До перших належать термін окупності капітальних вкладень, питомі капітальні вкладення і капіталомісткість, а до поодиноких або, як їх називають, додаткових – показники, що підлягають спільному комплексному аналізу, зокрема, продуктивність праці, фондівдача, матеріаломісткість, собівартість і якість продукції, показники, які характеризують поліпшення стану довкілля.

Фондоозброєність ПрАТ «Київстар» у 2018 році знизилася на 33% у порівнянні до 2017 роком. Трудомісткість продукції Зарплатомісткість продукції має тенденцію до збільшення і у 2018 році становить 0,061 (зростання на 5% до 2017, 12% до 2016р.).

Таблиця 2.16

Показники ефективності використання капітальних вкладень підприємства [44]

Назва показника	Характеристика показника	Формула для розрахунку показника
Коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	Визначає абсолютну ефективність інвестицій	$E_i = \frac{\Delta\P}{КВ}$
Термін окупності капітальних вкладень	Період часу в роках, за який побудоване чи реконструйоване підприємство забезпечує накопичення прибутку в розмірах, що дорівнюють капітальним вкладенням	$T_{ок} = \frac{КВ}{\Delta\P}$
Зведені витрати	Дорівнює сумі поточних витрат на одиницю продукції за $i$ -м варіантом ( $C_i$ ) та добутку нормативного коефіцієнта ефективності ( $E_n$ ) та питомих (на одиницю продукції) капітальних вкладень за $i$ -м варіантом. Найкращим буде варіант з мінімальним значенням зведених витрат	$ЗВ_i = C_i + E_n \cdot K_i \rightarrow \min$
де: $\Delta\P$ – щорічний приріст прибутку від здійснення капітальних вкладень; $КВ$ – сума капітальних вкладень		

Таблиця 2.17

Показники ефективності використання капітальних вкладень ПрАТ  
«Київстар», 2016–2020 рр.

Показник	Тенденція	2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	Зниження	0,21	0,67	0,08	0,26	0,17
Термін окупності капітальних вкладень	Зниження	4,83	1,48	13,11	3,78	5,86
Зведені витрати	Зниження	9 495 281	10 131 843	8 335 113	9 884 218	9 876 927

Джерело: складено автором на основі [51-55]

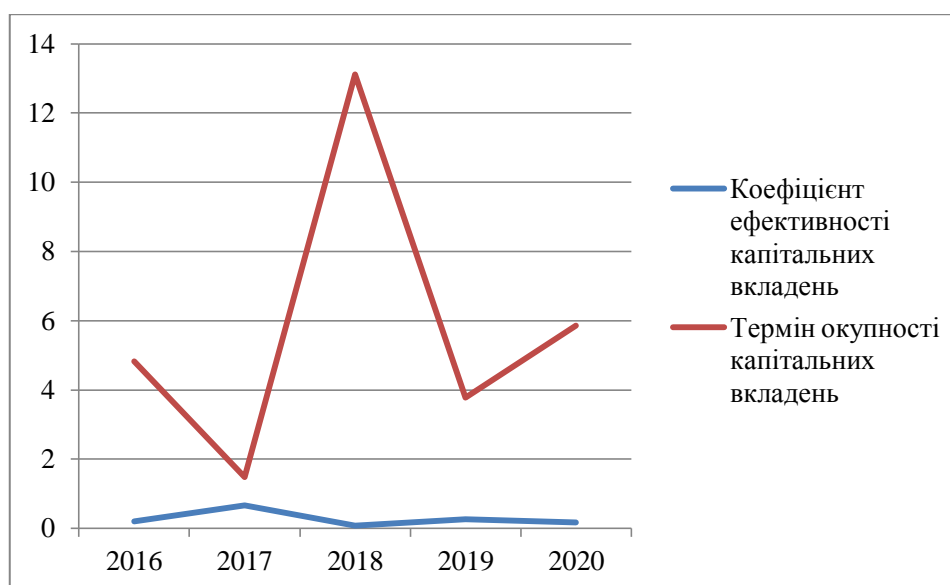


Рис.2.8. Динаміка показників ефективності використання капітальних вкладень ПрАТ «Київстар», 2016–2020 рр.

Зведені витрати у 2020 році знизилися на 73,1% у порівнянні з попереднім роком, а окупність капітальних вкладень становила -5,86, що становить -256% від 2019 року, при цьому коефіцієнт ефективності капітальних вкладень знизився у -138,6% і склав -0,17.

*Узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства*

Узагальнюючі показники є підставою для ухвалення рішень на рівні підприємства в цілому. В одних випадках необхідно обґрунтувати вибір ресурсів для досягнення конкретних цілей, в інших – вибір напрямів

діяльності підприємства (інвестування коштів). Конкретні показники дають змогу менеджменту підприємств обґрунтувати рішення з удосконалення окремих компонентів виробничих процесів, використовуваних на підприємстві.

Конкретні показники є основою для розрахунку узагальнюючих. У цьому розумінні узагальнюючі показники є метою виконання розрахунків, а конкретні – їх засобом.

Таблиця 2.18

Узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства [44]

Назва показника	Характеристика показника	Формула для розрахунку показника
Норма прибутковості	Характеризує величину чистого прибутку, що приходить на одиницю інвестиційних вкладень	$H_{\text{пр}} = \frac{\Pi}{\overline{OЗ} + \overline{OK}}$
Рентабельність продукції	Характеризує ефективність витрат на виробництво продукції	$P_{\text{прод}} = \frac{\Pi}{C}$
Коефіцієнт ефективності використання ресурсів	Характеризує рівень поточних витрат на виробництво продукції (робіт, послуг)	$K_p = \frac{\text{ЧП}}{\text{Ч}_{\text{пр}} + (\overline{OЗ} + \overline{OK}) * K_{\text{екв}}}$
де: OЗ – середньорічна вартість основних засобів; ОК – середні залишки оборотних коштів; C – собівартості продукції; ЧП – чиста продукція в порівнянних цінах за рік; Чпр – витрати ресурсів, що відображені чисельністю працівників		

Таблиця 2.19

Узагальнюючі показники ефективності діяльності ПрАТ «Київстар», 2016–2020 рр.

Показник	Тенденція	2016	2017	2018	2019	2020
Норма прибутковості	Збільшення	0,30	0,38	0,47	0,64	0,65
Рентабельність продукції	Збільшення	0,39	0,84	0,88	1,16	1,22
Коефіцієнт ефективності ресурсів	Зниження	1,88	1,25	5,94	8,47	4,26

Джерело: складено автором на основі [51-55]

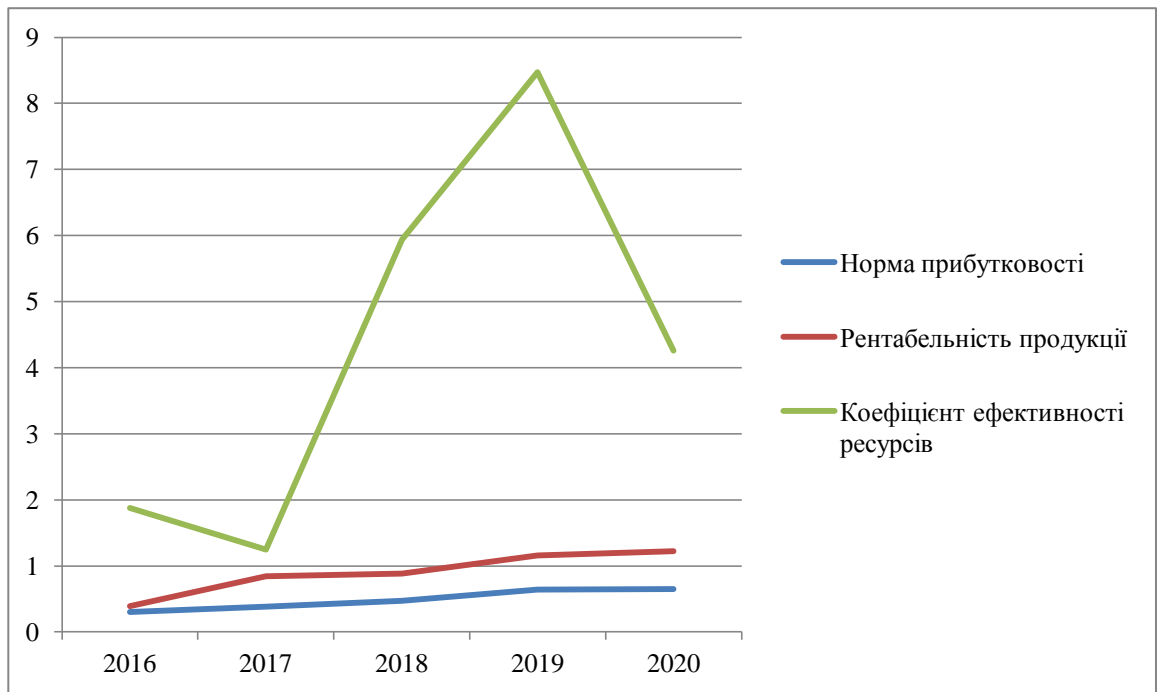


Рис.2.8. Динаміка показників ефективності діяльності ПрАТ «Київстар», 2016–2020 рр.

У 2020 році коефіцієнт ефективності ресурсів склав 4,26 та продемонстрував спад на 54% порівняно з 2019 роком, хоча і спостерігаються збільшення показника рентабельності продукції (зараз він складає на 5,2% більше показника 2019 р.).

Для характеристики ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, раціональності здійснення операцій використовують показники прибутковості або рентабельності.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, дохідність різних напрямків діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), окупність витрат та інше. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарювання, адже їх величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами. їх використовують для оцінки діяльності підприємства і як інструмент в інвестиційній політиці та ціноутворенні.



Показники рентабельності фінансово-господарської діяльності  
підприємства [44]

Показник	Алгоритм розрахунку
Рентабельність активів (Ракт), %	$P_{\text{акт}} = \frac{Пз}{СА} \quad P_{\text{акт}} = \frac{Пч}{СА}$
	<i>де</i> $Пз$ – загальний прибуток підприємства за рік (весь прибуток, одержаний від усіх видів діяльності, до його оподаткування та розподілу), тис. грн; $Пч$ – чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн; $СА$ – середньорічна вартість активів, тис. грн
Рентабельність власного капіталу (Рвк), %	$P_{\text{вк}} = \frac{Пч}{Кв} * 100\%$
	<i>де</i> $Кв$ – власний капітал підприємства, тис. грн
Рентабельність статутного капіталу (Рстк), %	$P_{\text{ст}} = \frac{Пч}{Кст} * 100\%$
	<i>де</i> $Кст$ – статутний капітал (номінальна вартість проданих акцій), тис. грн
Рентабельність продукції, %	$P_{\text{пр}}^{\text{заг}} = \frac{Пз}{Вс + ВА + ВЗ} * 100\%$
	<i>де</i> $P_{\text{заг/пр}}$ – загальна рентабельність продукції, %; $Пз$ – загальний прибуток підприємства за рік, тис. грн; $Вс$ – виробнича собівартість продукції, тис. грн; $ВА$ – адміністративні витрати, тис. грн; $ВЗ$ – витрати на збут продукції, тис. грн;
	$P_{\text{пр}}^{\text{ч}} = \frac{Пч}{Вс + ВА + ВЗ} * 100\%$
	$P_{\text{пр}}^{\text{ч}} = \frac{Пч}{ВВз} * 100\%$
	<i>де</i> $P_{\text{ч/пр}}$ – чиста рентабельність продукції підприємства за рік, %; $Пч$ – чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн; $ВВз$ – витрати на виробництво та збут продукції за рік, тис. грн.
Рентабельність продажу продукції або обороту	$P_{\text{пр}}^{\text{заг}} = \frac{Пз}{РП} * 100\%$
	$P_{\text{пр}}^{\text{ч}} = \frac{Пч}{РП} * 100\%$
	<i>де</i> $P_{\text{заг/пр}}$ – загальна рентабельність від реалізації продукції, %; $P_{\text{ч/пр}}$ – чиста рентабельність від реалізації продукції, %; $Пз$ – загальний прибуток підприємства від реалізації продукції, тис. грн; $РП$ – обсяг реалізованої продукції, тис. грн; $Пч$ – чистий прибуток підприємства від реалізації продукції, тис. грн.
Валова рентабельність основної діяльності	$P_{\text{в}} = \frac{Пв}{Срп} * 100\%$
	<i>де</i> $Пв$ – валовий прибуток, тис. грн; $Срп$ – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

## Продовження Таблиці 2.20

Рентабельність операційної діяльності	$P_{од} = \frac{П_{од}}{ОВ} * 100\%$
	де $П_{од}$ – прибуток від операційної діяльності, тис. грн; $ОВ$ – операційні витрати, тис. грн
Рентабельність звичайної діяльності	$P_{зд} = \frac{П_{зд}}{ОВ} * 100\%$
	де $П_{зд}$ – прибуток від звичайної діяльності, тис. грн; $ОВ$ – операційні витрати, тис. грн.
Рентабельність господарської діяльності	а) для загальної оцінки ефективності підприємницької діяльності:
	$P_{гд} = \frac{П_{гд}}{ОВ} * 100\%$
	де $П_{гд}$ – прибуток від господарської діяльності, тис. грн; $ОВ$ – операційні витрати, тис. грн.;
	б) щодо оцінки ефективності підприємницької діяльності для власника:
	$P_{гд} = \frac{ЧП}{ОВ} * 100\%$
	де $ЧП$ – чистий прибуток від господарської діяльності, тис. грн; $ОВ$ – операційні витрати тис. грн

Таблиця 2.21

Показники рентабельності фінансово-господарської діяльності ПрАТ  
«Київстар», 2016–2020 рр.

Показник	Тенденція	2016	2017	2018	2019	2020
Рентабельність активів	Збільшення	0,19	0,28	0,27	0,37	0,38
Рентабельність власного капіталу	Збільшення	0,27	0,36	0,41	0,66	0,91
Рентабельність продукції	Збільшення	3,84	6,95	7,67	10,10	15,84
Рентабельність продажу продукції або обороту	Збільшення	0,22	0,36	0,36	0,40	0,41
Валова рентабельність основної діяльності	Збільшення	0,82	1,32	1,48	1,88	1,95

Джерело: складено автором на основі [51-55]

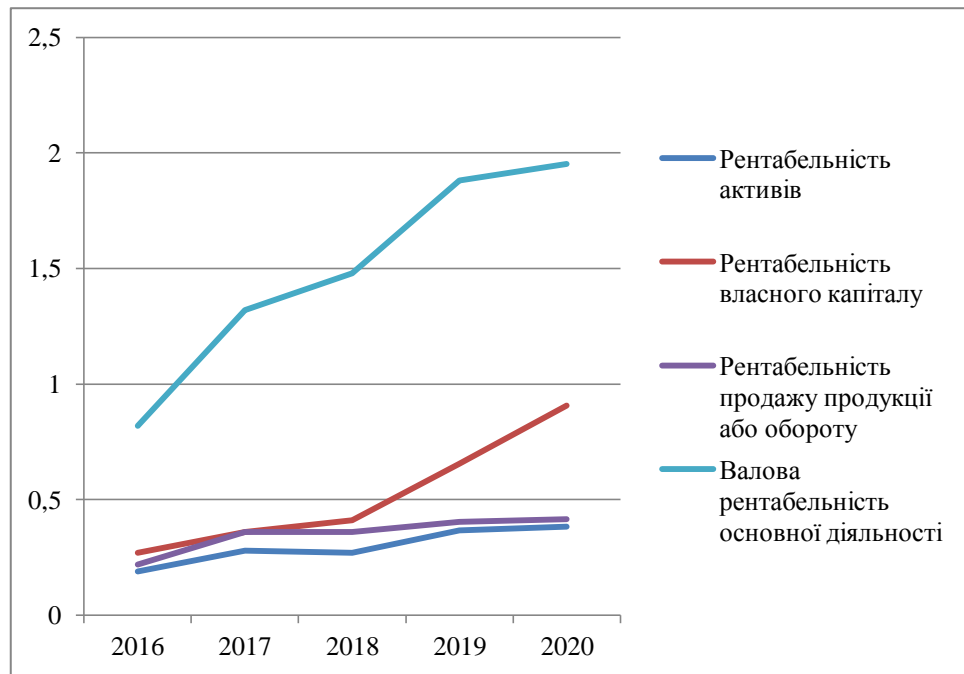


Рис. 2.9. Динаміка показників рентабельності фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київстар», 2016–2020 рр.

У 2020 спостерігається продовження абсолютної зростаючої тенденції щодо збільшення рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства, що трималася продовж попередніх 4 років. Відмічається підвищення рентабельності активів (з 0,37 у 2019 р. до 0,38 у 2020 р.) та незначне збільшення рентабельності продажу продукції (з 0,40 у 2019 р. до 0,41 у 2020р.). Найбільшої позитивної динаміки зазнав показник рентабельності продукції (що стало піково рекордним показником за останні 5 років, досягнувши позначки у 15,84 у 2020 році). Валова рентабельність основної діяльності склала 1,95 у 2020 р., набувши зростання на 4% порівняно з 2019 роком. При цьому рентабельність власного капіталу також зросла у 2020 році на 37,9%.

Загалом, як видно з рисунка 2.9. всі аналізовані показники рентабельності фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київстар» за останні 5 років мають висхідну динаміку, з піковими показниками у 2020 році, що свідчить про ефективність фінансово-господарської діяльності компанії.

Таблиця 2.22

## Показники фінансово-господарського потенціалу ПрАТ «Київстар»

Показники потенціалу за функціональними блоками	Коефіцієнт вагомості показників	Значення за звітний рік
<b>1. Показники фінансового потенціалу</b>		
1.1. Рентабельність продажів, коеф.	0,4	1,68
1.2. Рентабельність витрат виробництва, коеф.	0,35	1,48
1.3. Рівень витратоємності збуту продукції, коеф.	0,25	0,40
<i>Коефіцієнт вагомості за блоком</i>	1	<b>1,00</b>
<b>2. Показники виробничого потенціалу</b>		
2.1. Індекс зміни обсягу виробництва продукції, коеф.	0,3	1,12
2.2. Індекс зростання продуктивності праці робітників, коеф.	0,2	1,05
2.3. Коефіцієнт фондівдачі, коеф.	0,1	2,35
2.4. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів, коеф.	0,2	2,49
2.5. Коефіцієнт зносу, коеф.	0,1	0,63
2.6. Коефіцієнт придатності основних фондів, коеф.	0,1	2,72
<i>Коефіцієнт вагомості за блоком</i>	1	<b>1,51</b>
<b>3. Показники організаційного потенціалу та менеджменту</b>		
3.1. Доля витрат на оплату праці у чистій виручці від реалізації продукції, коеф	0,35	0,07
3.2. Коефіцієнт випередження темпів продуктивності праці та темпів росту заробітної плати робітників, коеф.	0,15	0,95
3.3. Коефіцієнт постійності кадрів, коеф.	0,3	1,03
3.4. Доля управлінців в загальній кількості працівників, коеф.	0,2	Н/Д
<i>Коефіцієнт вагомості за блоком</i>	1	<b>0,40</b>

*Джерело: складено автором на основі [51-55]*

Отже, серед показників фінансового потенціалу найвищу оцінку має рентабельність продажів (1,68, з вагомістю 0,4). Виробничий потенціал характеризує високе значення показників фондівдачі (2,35), оборотності виробничих запасів (2,49) та придатності основних фондів (2,72), що обумовлене вкладанням коштів в оновлення фондів підприємства. Організаційний потенціал демонструє політику щодо стабільності кадрів (високий показник постійності кадрів – 1,03) та переважанням темпів зростання продуктивності праці над зростанням рівня заробітної плати робітників (0,95). Таким чином логічним є зауваження, що ПрАТ «Київстар» має конкурентний потенціал за фінансовими, виробничими та показниками організації і персоналу.

## Висновки до Розділу 2

Зараз телекомунікації стали інтегральною частиною бізнесу, що забезпечує обмін потоками інформації і прийняття ділових рішень. Обсяг інформації, що передається через телекомунікаційну інфраструктуру, подвоюється кожні 2-3 роки. Загальний річний дохід ринку зв'язку у 2020 році склав 73 688 млн. грн., з них більша частина (88,6%, а саме, 65 298 млн. грн) традиційно складається дохід від надання телекомунікаційних послуг. У структурі доходів від надання телекомунікаційних послуг в 2020 році найбільшу частку має мобільний зв'язок – 63,7% і фіксований доступ до мережі інтернет – 18,8%.

Провівши аналіз діяльності ПрАТ «Київстар» в сегменті телекомунікаційних послуг, можна зробити висновок про те, що підприємство є лідером галузі, що, в свою чергу, допомагає примножувати свої сильні сторони, мінімізувати ризики діяльності та виграшно використовувати конкурентні переваги для отримання більшої кількості клієнтів та збільшення обсягів реалізації послуг.

Аналіз сучасного стану та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства ПрАТ «Київстар» показав, що ресурсний потенціал являє собою складну, відкриту, динамічну, ієрархічну, певною мірою стохастичну систему.

Компанія здійснила суттєві інвестиції в основні засоби, незавершені капітальні інвестиції і нематеріальні активи. Ці активи тестують, як зазначено вище, на предмет зменшення корисності раз на рік або за наявності обставин, що вказують на можливість зменшення корисності. Чинники, що вважають суттєвими для ініціювання оцінки на предмет зменшення корисності, включають таке: істотне падіння ринкових цін, суттєве недовиконання показників операційної діяльності, з огляду на історичні або очікуванні у майбутньому результати операційної діяльності, суттєві зміни у використанні активів або в загальній бізнес-стратегії Компанії, включаючи активи, стосовно яких ухвалено рішення про їхню ліквідацію або заміну, і

пошкоджені активи або активи, зняті з експлуатації, негативні галузеві або економічні тенденції та суттєва перевитрата коштів у розробці активів.

Ресурси характеризуються такими особливостями виробничих систем, як масштабність, характер діяльності та ступінь замкненості. Від цього залежить величина потенціалу, структура його ресурсів та її динамічність і рухливість. В основі визначення структури потенціалу підприємства перебувають основні складові його внутрішнього середовища: системна взаємодія між собою та з елементами зовнішнього середовища характеризує можливості для досягнення цілей підприємства. Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, однак повною мірою виконувати задані функції.

Основні фінансові інструменти Компанії включають: грошові кошти та їхні еквіваленти та інші оборотні фінансові активи. Компанії має різні інші фінансові інструменти, такі як торгова кредиторська та дебіторська заборгованість, передплачені кредитні залишки, що підлягають поверненню абонентам або можуть використовуватися для оплати покупок в інших постачальників, які виникають безпосередньо в процесі здійснення операційної діяльності.

Політика ПрАТ «Київстар» не передбачає торгівлі фінансовими інструментами. Компанії властиві кредитний ризик, ризик ліквідності і ринковий ризик. Загальна програма управління ризиками сконцентрована на непередбачуваності та неефективності фінансового ринку України і спрямована на зменшення його потенційного негативного впливу на фінансовий стан Компанії. У 2020 спостерігається продовження абсолютної зростаючої тенденції щодо збільшення рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства, що трималася продовж попередніх 4 років. Відмічається підвищення рентабельності активів (з 0,37 у 2019 р. до 0,38 у 2020 р.) та незначне збільшення рентабельності продажу продукції (з 0,40 у 2019 р. до 0,41 у 2020р.). Найбільшої позитивної динаміки зазнав показник рентабельності продукції (що стало піково рекордним показником

за останні 5 років, досягнувши позначки у 15,84 у 2020 році). Валова рентабельність основної діяльності склала 1,95 у 2020 р., набувши зростання на 4% порівняно з 2019 роком. При цьому рентабельність власного капіталу також зросла у 2020 році на 37,9%.

Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначається роллю, яку відіграє ресурс для досягнення цілей підприємства, можливостями його заміни, рівнем впливу ціни на окремі ресурси та системою показників, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та визначають їх вплив на кінцеві результати діяльності. Серед показників фінансового потенціалу найвищу оцінку має рентабельність продажів (1,68, з вагомістю 0,4). Виробничий потенціал характеризує високе значення показників фондівіддачі (2,35), оборотності виробничих запасів (2,49) та придатності основних фондів (2,72), що обумовлене вкладанням коштів в оновлення фондів підприємства. Організаційний потенціал демонструє політику щодо стабільності кадрів (високий показник постійності кадрів – 1,03) та переважанням темпів зростання продуктивності праці над зростанням рівня заробітної плати робітників (0,95). Таким чином логічним є зауваження, що ПрАТ «Київстар» має конкурентний потенціал за фінансовими, виробничими та показниками організації і персоналу.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КИЇВСТАР» В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ КОВІД-19

#### 3.1 Інтегральна оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах пандемії

Відповідно до теорії ефективної конкуренції, конкурентоспроможними є ті підприємства, де ефективно використовують ресурсний потенціал та відповідно організована робота окремих підрозділів і служб. Оцінемо можливості підприємства по забезпеченню ресурсного потенціалу. Для цього визначені в ході попереднього аналізу елементи конкурентних переваг ресурсного потенціалу підприємства розглянемо з точки зору забезпеченості ресурсами.

Такий підхід дозволить не лише визначити досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства, але і його можливу динаміку в майбутньому.

Динамічний метод оцінки ресурсного потенціалу передбачає аналіз основних показників діяльності підприємства в динаміці. В якості ключових показників розглядаються: операційна ефективність (рентабельність господарської діяльності), стратегічне позиціонування (динаміка частки ринку), а також фінансова стійкість (ліквідність).

Розрахунок інтегрального показника відповідно до моделі ефективної конкуренції, здійснено за формулою:

$$\text{ККП} = a * \text{ЕВ} + b * \text{ФС} + c * \text{ЕЗ} + d * \text{КС} \quad (3.1)$$

де ККП - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ЕВ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства

ФС – значення критерію фінансового становища підприємства;



ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

Кс – значення критерію конкурентоспроможності товару;

a, b, c, d- коефіцієнти вагомості критеріїв (див. табл.3.2)

Спочатку розрахуємо критерії ефективності конкурентоспроможності підприємства.

1. Критерій ефективності виробничої діяльності розраховується за формулою:

$$EB = a * B + b * \Phi + c * PT + d * П \quad (3.2)$$

де EB – критерій ефективності виробничої діяльності підприємства;

B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

$\Phi$  – відносний показник фондівіддачі;

PT відносний показник рентабельності товару;

П – відносний показник продуктивності праці;

a, b, c, d – коефіцієнти вагомості показників.

2. Критерій фінансового становища підприємства розраховується за формулою:

$$\Phi_c = a * KA + b * KP + c * KL + d * KO \quad (3.3)$$

де  $\Phi_c$  – критерій фінансового становища підприємства;

KA – відносний показник автономії підприємства;

KP – відносний показник платоспроможності підприємства;

KL – відносний показник ліквідності підприємства;

KO – відносний показник оборотності оборотних коштів;

a, b, c, d – коефіцієнти вагомості показників (див. табл.3.2)

3. Критерій ефективності організації збуту і просування товару розраховується за формулою:

$$EZ = a * RP + b * KZ + c * KZBP + d * KP \quad (3.4)$$

де EZ – критерій ефективності організації збуту і просування товару;

RP – відносний показник рентабельності продажів;

KZ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

КЗВП – відносний показник завантаження виробничих потужностей;  
 КР – відносний показник ефективності реклами та засоби стимулювання збуту.

a, b, c, d – коефіцієнти вагомості показників (див. табл.3.2)

Критерій якості товару розраховується за формулою:

$$K_T = a * P_T + b * I_T + c * P_i \quad (3.5)$$

де  $K_T$  – критерій конкурентоспроможності товару;

$P_T$  – відносний показник рентабельності продукції

$I_T$  – відносний показник інноваційність продукції

$P_i$  – відносний показник рентабельність інновацій

a, b, c – коефіцієнти вагомості показників (див. табл.3.1)

Таблиця 3.1

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ  
 «Київстар»

<b>1. Критерій ефективності виробничої діяльності</b>			
	Значення показника	Коефіцієнти вагомості показників	Інтегральне значення
В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції	1,1	0,25	0,28
Ф – відносний показник фондівдачі	2,7	0,25	0,68
РТ – відносний показник рентабельності товару	0,96	0,3	0,29
П – відносний показник продуктивності праці	0,428	0,2	0,09
ЕВ – критерій ефективності виробничої діяльності підприємства;			<b>1,32</b>
<b>2. Критерій фінансового становища підприємства</b>			
	Значення показника	Коефіцієнти вагомості показників	Інтегральне значення
КА – відносний показник автономії підприємства	0,39	0,2	0,08
КП – відносний показник платоспроможності підприємства	0,39	0,15	0,06
КЛ – відносний показник ліквідності підприємства	0,19	0,3	0,06
КО – відносний показник оборотності оборотних коштів	0,79	0,15	0,12
Фс – критерій фінансового становища підприємства			<b>0,31</b>

## Продовження Таблиці 3.1

<b>3. Критерій ефективності організації збуту і просування товару розраховується за формулою</b>			
	Значення показника	Коефіцієнти вагомості показників	Інтегральне значення
$R_{\Pi}$ – відносний показник рентабельності продажів	0,31	0,25	0,08
$K_3$ – відносний показник затовареності готовою продукцією	0,0	0,25	0,00
$K_{звп}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;	1,27	0,2	0,25
$K_r$ – відносний показник ефективності реклами та засоби стимулювання збуту.	2,26	0,4	0,90
$E_3$ – критерій ефективності організації збуту і просування товару;			<b>1,24</b>
<b>4. Критерій конкурентоспроможності товару</b>			
	Значення показника	Коефіцієнти вагомості показників	Інтегральне значення
$R_T$ – відносний показник рентабельності продукції	0,96	0,15	0,14
$I_T$ – відносний показник інноваційності продукції	0,42	0,35	0,15
$R_i$ – відносний показник рентабельності інновацій	2,30	0,2	0,46
$K_T$ – критерій конкурентоспроможності товару			<b>0,75</b>
<b>Розрахунок інтегрального показника</b>			
	Значення показника	Коефіцієнти вагомості показників	Інтегральне значення
$E_B$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства	1,32	0,21	0,28
$\Phi_c$ – значення критерію фінансового становища підприємства	0,31	0,22	0,07
$E_3$ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;	1,24	0,3	0,37
$K_c$ – значення критерію конкурентоспроможності товару	0,75	0,2	0,15
$K_{кп}$ – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства			<b>0,87</b>

Джерело: складено автором на основі [51-55]

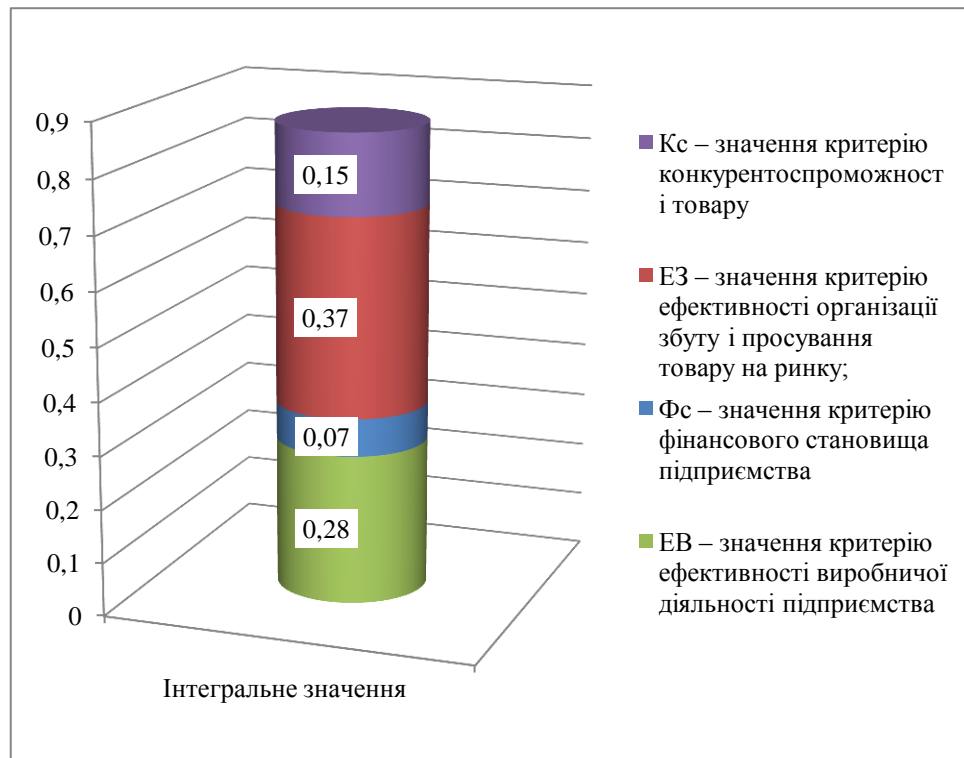


Рис. 3.1. Інтегральний показник конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар»

Як зображено у табл. 3.1, в ефективності виробничої діяльності найбільшу вагомість має відносний показник фондівдачі, внесок якого в показник становить 0,68 (при кількісному значенні 2,7 і показнику вагомості 0,25 бала). Показники рентабельності товару та витрат виробництва на одиницю продукції забезпечують 0,29 та 0,28 відповідно при значенні показників 0,96 та вагомості 0,3 бали для рентабельності і 1,1 та вагомість в 0,25 для витрат виробництва. Що забезпечує критерій ефективності виробничої діяльності в 1,32.

Для фінансового становища підприємства найбільше значення має оборотність оборотних коштів, інтегрований показник якої становить 0,12 (при кількісному значенні 0,79 і показнику вагомості 0,15 бала). Ще один важливий показник у визначенні фінансового становища – автономність підприємства. Показник автономії підприємства забезпечує 0,08 при кількісному значенні 0,39 та вагомості 0,2 бали. Показник з найбільшою вагомістю – 0,3 бали – ліквідність підприємства для ПрАТ «Київстар» має

інтегральне значення лише 0,06. Отже, критерій ефективності виробничої діяльності становить 1,32.

Ефективність організації збуту і просування товару в ПрАТ«Київстар» становить 1,24. Він визначається найбільш вагомим внеском 0,90 показника ефективності реклами та засоби стимулювання збуту (бальність показника 0,4 та кількісне значення 2,26). Також важливо забезпечення ефективності виробничого процесу, зокрема завантаження виробничих потужностей. Внесок даного показника становить 0,25 (при кількісному значенні 1,27 і показнику вагомості 0,2 бала).

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару становить 0,75. В ньому найбільшу вагомість має показник рентабельності інновацій, внесок якого в показник становить 0,468 (при кількісному значенні 2,3 і показнику вагомості 0,2 бала). Показники інноваційності продукції та рентабельності продукції забезпечують 0,15 та 0,14 відповідно при значенні показників 0,42 та вагомості 0,35 бали для інноваційності продукції і 0,96 та вагомість в 0,15 для рентабельності.

Для загального інтегрального показника були визначені коефіцієнти вагомості: 0,21 для ефективності виробничої діяльності підприємства, 0,22 для фінансового становища підприємства, 0,3 для ефективності організації збуту і просування товару на ринку та 0,2 для конкурентоспроможності товару.

Розрахований загальний інтегральний показник конкурентоспроможності компанії становить 0,87, що говорить про стійкість позиції компанії в конкурентному оточенні, проте в компанії є можливості щодо посилення своїх позицій. Вагома частка в інтегральному показнику належить ефективності діяльності компанії щодо просування товару та його збуту (0,3 бали), тобто можливості компанії по інвестуванню в цю сферу діяльності надасть можливість підвищити конкурентоспроможність з оптимальною ефективністю.

За критерієм ефективності діяльності підприємства слід здійснювати заходи щодо підвищення рентабельності продукції. В даному напрямку компанія повинна розширювати партнерську співпрацю з компаніями інноваційних розробок та перспективних стартапів, які забезпечують необхідну технологічність продукції без необхідності залучення додаткових інвестицій на власні розробки, дослідження та висококваліфікований персонал.

Фінансове становище компанії можна зазначити як стійке. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами в динаміці збільшується (див. п.п. 2.3). відмічається зниження ліквідності, проте знижується і коефіцієнт заборгованості. В плані підвищення конкурентоспроможності важливо розглянути заходи з подальшого покращення показника оборотності оборотних коштів.

Отже, методи оцінки ресурсного потенціалу підприємства, засновані на теорії ефективного використання ресурсів, дозволяють комплексно проаналізувати діяльність підприємства і виробити управлінські та стратегічні рішення щодо поліпшення його діяльності. Покращення ресурсного потенціалу продукції значною мірою залежить від рентабельності інноваційних рішень продукту. В даному напрямку виправдана кооперація з провідними гравцями ринку, впровадження спільних технологій, а також обмін технологіями для вирішення окремих структурних питань. Також необхідно розробляти технологічний ланцюг повного циклу забезпечення продуктом компанії споживачів різних сегментів, що надасть можливість спадкоємності використання.

Для визначення ресурсного потенціалу Київстар та основних напрямків його покращення визначено інтегральний показник, який становить 0,87 та визначені ключові напрямки, щодо яких необхідно проводити заходи задля покращення ресурсного потенціалу, це: покращення ефективності виробничої діяльності (0,28), зокрема, покращення ефективності фондівіддачі та витрат виробництва на одиницю продукції, особливе

значення має забезпечення ефективності організації збуту та просування товару на ринку (0,37). Це потребує покращення ефективності рекламних заходів та заходів зі стимулювання збуту (0,90) та інтенсивне використання виробничих потужностей (0,25).

### **3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження нових напрямків управління ресурсним потенціалом підприємства**

Технологічні суб'єкти економіки для ефективної конкурентної боротьби повинні активно використовувати три основні види конкурентних переваг: ринкові, ресурсні та інституційні.

Основний акцент в конкурентній боротьбі компанії ІТ спрямованості повинні робити на випередження у використанні факторів, що створюють високу додаткову цінність для клієнта. Ці чинники є основою, джерелами конкурентних переваг для ІТ-компанії.

Важливі конкурентні переваги ринкового типу для компаній ІТ спрямованості:

- ефективний вибір ринкової ніші, що дозволяє поєднувати специфічні можливості фірми з потребами цільових покупців;
- гнучка ринкова позиція компанії, заснована на постійному пошуку нових сфер застосування використовуваних технологій.

До стійких ресурсних конкурентних переваг, що розглядаються високотехнологічних суб'єктів, пов'язаних в основному з їх специфічними нематеріальними активами (ноу-хау, некодифіковані знання і навички організації), відносяться:

- інноваційна мобільність, що виявляється в здатності швидко сприймати інновації (як продуктові, так і процесні) з навколишнього середовища і комбінувати їх для виробництва нових товарів і послуг;

- особливі стратегічні компетенції, тобто навички роботи колективу в найбільш перспективних сферах і сегментах економіки, пов'язані з адаптацією технологій до специфічних потреб клієнтів. Необхідно пам'ятати про те, що ці стратегічні компетенції повинні постійно вдосконалюватися і оновлюватися фірмою;
- наявність стратегічного планування, спрямованого на ефективне використання обмежених ресурсів компанії;
- здатність компанії створювати і підтримувати необхідну позитивну репутацію в навколишньому середовищі.

Інституційні конкурентні переваги, важливі для суб'єктів цього типу, засновані на характерному для сучасної мережевої економіки поєднанні конкурентних і коопераційних зв'язків:

- інтеграція в сформовану систему галузевих і міжгалузевих мережевих зв'язків;
- формування розгалуженого ланцюжка партнерських відносин з найбільш важливими контрагентами на основі формальних і неформальних контрактів для оптимізації партнерських зв'язків;
- поєднання гомогенності і новаторства при інтеграції в бізнес-середовище та її інформаційне поле – прийняття норм і правил бізнес-середовища поряд із застосуванням найбільш прогресивних методів роботи, як правило, не характерних для оточення.

Основний наголос у конкурентній боротьбі економічні суб'єкти цього типу повинні робити на випередження у використанні факторів, що створюють високу додаткову цінність для клієнта. Ці чинники є основою конкурентних переваг компаній сектору телекомунікаційних послуг.

Однією з найважливіших функцій управління підприємством є забезпечення планування його діяльності. Планування прибутку являє собою процес розробки системи заходів щодо забезпечення його формування в необхідному обсязі й ефективному використанні відповідно до задач розвитку підприємства в майбутньому періоді.



До сонові ж методів планування прибутку в сучасних умовах:

- метод екстраполяції,
- метод прямого рахунку,
- економіко-статистичні методи,
- метод цільового формування,
- нормативний метод,
- розрахунково-аналітичний метод,
- метод оптимізації планових рішень,
- метод «СVP»,
- метод прогнозування грошового потоку,
- метод факторного моделювання та ін.

*Метод екстраполяції* є найбільш простим методом планування. Він заснований на результатах горизонтального (трендового) аналізу динаміки прибутку за ряд років і виявленні тенденції її розвитку.

Результати планування операційного прибутку ПрАТ «Київстар» методом екстраполяції подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Планування операційного прибутку ПрАТ «Київстар» методом екстраполяції

Період	Фактичне значення операційного прибутку	Планове значення операційного прибутку
2015	4 433 991	
2016	4 229 348	
2017	6 635 249	
2018	8 009 520	
2019	10 679 283	
2020	13 005 618	
2021		14 190 389
2022		16 007 024
2023		17 823 658
2024		19 640 293

Відповідно до розрахунків, наведених у табл. 3.2, плановий прибуток від операційної діяльності ПрАТ «Київстар» у 2021 році може становити 14 190 389 грн.

*Метод ковзних середніх* є одним з широко відомих методів згладжування часових рядів. Застосовуючи цей метод, можна елімінувати випадкові коливання і отримати значення, відповідні впливу головних чинників. Застосовуючи цей метод, можна елімінувати випадкові коливання і отримати значення, відповідні впливу головних чинників.

Згладжування за допомогою ковзних середніх засноване на тому, що в середніх величинах взаємно погашаються випадкові відхилення. Це відбувається внаслідок заміни первинних рівнів часового ряду середньою арифметичною величиною всередині обраного інтервалу часу. Отримане значення відноситься до середини обраного інтервалу часу (періоду).

Потім період зсувається на одне спостереження, і розрахунок середньої повторюється. При цьому періоди визначення середньої беруться весь час однаковими. Таким чином, в кожному даному випадку середня центрована, тобто віднесена до серединної точки інтервалу згладжування і являє собою рівень для цієї точки.

Значення ковзної середньої визначається за формулою:

$$y_t = \frac{1}{m} \sum_{i=t-p}^{t+p} y_i \quad (3.6)$$

де:  $y_t$  – значення ковзної середньої;

$m$  – непарне число рівнів, що входять в інтервал згладжування;

$y_i$  – фактичний рівень.

При цьому значення  $y_i$ , які відносяться до майбутніх періодів, визначають за формулою:

$$y_i = y_{t-1} + \frac{1}{m} * (y_{i-1} - y_{i-2}) \quad (3.7)$$

Результати планування операційного прибутку ПрАТ «Київстар» методом середньої ковзної у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Планування операційного прибутку ПрАТ «Київстар» методом середньої ковзної

Роки	Прибуток від операційної діяльності	Середнє знач. 1	Середнє знач. 2	Середнє знач. 3	Середнє знач. 4	Усереднен а зміна показника	Прогноз
2013	4 621 552						
2014	2 683 978						
2015	4 433 991	3 913 174					
2016	4 229 348	3 782 439					
2017	6 635 249	5 099 529	4 265 047				
2018	8 009 520	6 291 372	5 057 780				
2019	10 679 283	8 441 351	6 610 751	5 311 193			
2020	13 005 618	10 564 807	8 432 510	6 700 347	6 005 770	174 383	
2021							<b>11 028 049</b>

Відповідно до розрахунків, наведених у табл. 3.3, плановий прибуток від операційної діяльності ПрАТ «Київстар» у 2021 році може становити 11 028 049 грн.

Як бачимо з табл. 3.2. та 3.3, результати цих методів не збігаються, отже, вибір методу залежить від конкретної ситуації в горизонтальній осі. Якщо в останній рік передісторії відбувся значний стрибок величини чистого доходу, потрібно з'ясувати, якими факторами він обумовлений: якщо випадковими, краще вибрати метод простий середньої або середньозваженої; якщо намітилася тенденція зростання доходів, то доцільна екстраполяція.

Одним з досить простих і в той же час результативних методів аналізу з метою оперативного і стратегічного планування та управління фінансово-економічною діяльністю підприємства є операційний аналіз, званий також *аналізом «витрати-обсяг-прибуток»*, або *CVP* – аналіз (costs, volume, profit). Система цього зв'язку дозволяє виявити роль окремих

чинників у формуванні прибутку від реалізації товарів і забезпечити ефективне керування цим процесом.

*CVP-аналіз* фокусує увагу на тому, який вплив на прибуток надають наступні п'ять факторів:

- ціни на продукцію
- об'єм продажу
- змінні витрати на одиницю продукції
- загальна величина постійних витрат
- структура реалізованої продукції.

У зв'язку з тим, що *CVP-аналіз* допомагає визначити, як буде змінюватися прибуток під впливом цих факторів, він є важливим інструментом для прийняття багатьох управлінських рішень про те, що виробляти, за якою ціною продавати, яку ринкову стратегію використовувати, яку структуру витрат підтримувати.

Планування прибутку від операційної діяльності ПрАТ«Київстар» з використанням системи *CVP* передбачає наступні етапи:

1) Визначення точки беззбитковості — обсягу реалізації товарів, що забезпечує беззбиткову діяльність.

Для досягнення ТБЗ діяльності торгове підприємство повинно забезпечити такий обсяг реалізації товарів (Ттбз), при якому сума чистого прибутку порівнюється із сумою витрат обігу, як постійних, так і перемінних.

Цей обсяг реалізації розраховуємо за наступною формулою:

$$Ттбз = (В_{пост} / (1 - d_{змін})) * ((100 + Ст) / 100) \quad (3.8)$$

де Ттбз – обсяг реалізації товарів, що забезпечує досягнення точки беззбитковості;

В<sub>пост</sub> – сума постійних витрат обігу;

Ст – відсоткова ставка на прибуток

d змін – рівень перемінних витрат обігу, у % до товарообороту.

## Розрахунок точки беззбитковості

Показник фінансово-господарської діяльності	Значення, грн
Чистий дохід	25 001 245
Постійні витрати обігу	5 640 261
Частка постійних витрат	0,614
Змінні витрати обігу	3 540 308
Частка змінних витрат	0,386
<b>Точка беззбитковості</b>	<b>10 833 071</b>

Відповідно до розрахунків, 10 833 071 грн. – це показник, що характеризує обсяг реалізації продукції ПрАТ «Київстар», при якому виручка підприємства від продажу продукції (робіт, послуг) дорівнює всім його сукупним витратам, тобто це той обсяг продажів, при якому підприємство не має ні прибутку, ні збитку.

Інтерпретація побудованого графіка CVP представлена на рисунку 3.2. Величина прогнозованого прибутку вимірюється вертикальним відрізком між прямою загальної величини доходів (виручки від реалізації) і загальної величини витрат (суми змінних і постійних витрат). Рівень беззбитковості розташований в точці перетину прямих виручки та інших витрат.

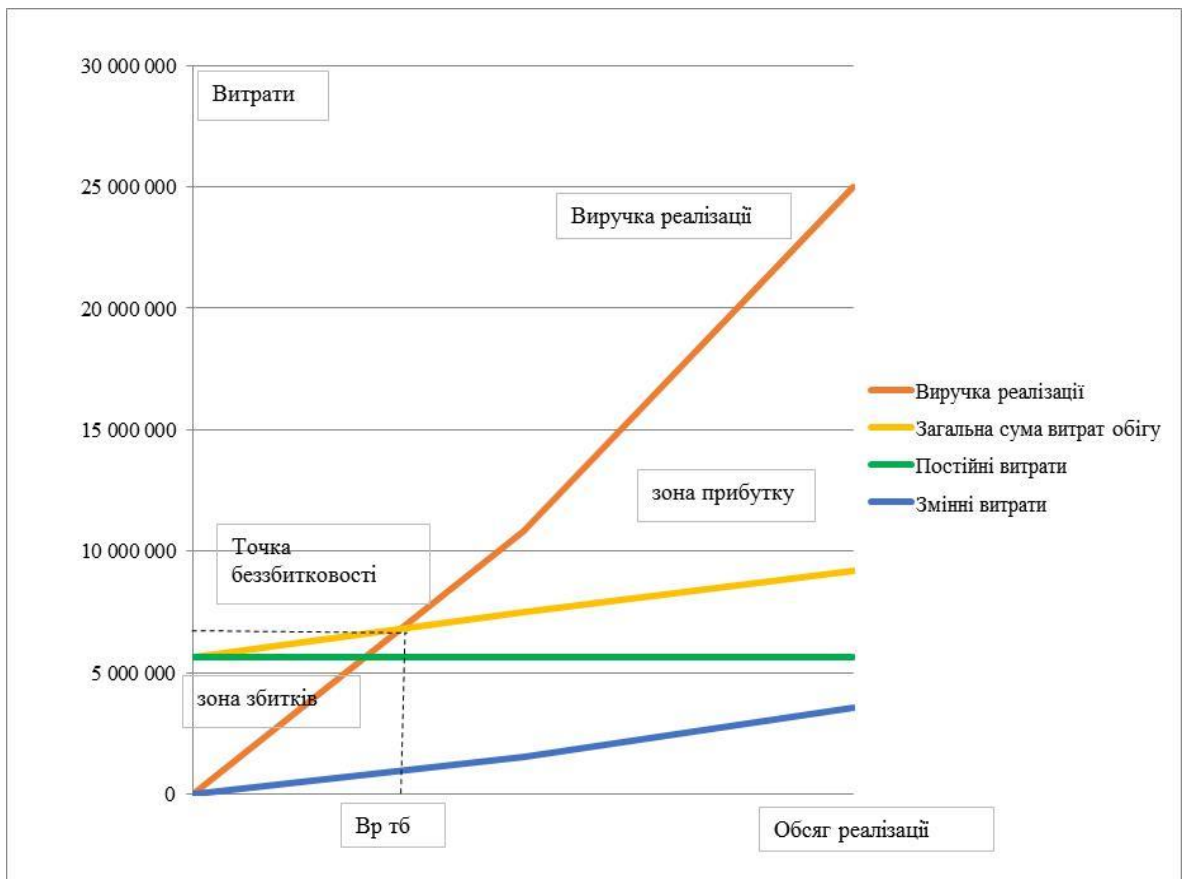


Рис. 3.2. Графік CVP прогнозованої фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київстар»

2) Визначення планової суми прибутку від реалізації товарів при заданих планових значеннях обсягу товарообороту, прибутків і витрат обігу.

Цей обсяг реалізації може бути визначений по наступній формулі:

$$\text{Пр}_{\text{ПЛ}} = (\text{Вр}_{\text{ПЛ}} - \text{Вр}_{\text{ТБЗ}}) / (1 - \text{дпер}_{\text{т}}) \quad (3.9)$$

Відповідно до формули 3.9 сума планового прибутку від операційної діяльності буде дорівнювати:

$$\text{Пр}_{\text{ПЛ}} = (19839548 - 10\,833\,071) / (1 - 0,386) = \mathbf{14\,659\,709 \text{ (грн)}}$$

Таким чином, розраховано прибуток від операційної діяльності ПрАТ «Київстар» методом, в основі якого лежить взаємозв'язок витрат, виручки (доходу), обсягом реалізації та прибутку. Це інструмент управлінського планування і контролю, тобто дані взаємозв'язку, формують основну модель

фінансової діяльності та дозволяють використовувати результати аналізу для короткострокового планування і оцінки альтернативних рішень.

Зведені результати прогнозування прибутку від операційної діяльності ПрАТ «Київстар» за допомогою обраних вище методів подано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Показники планового прибутку від операційної діяльності «Київстар»

Методи планування	Операц. прибуток, тис грн		Відхилення (+,-)	Темп зміни %
	Звітний рік	Плановий рік		
Метод екстраполяції	13 005 618	14190389,3	1184771,3	109,11%
Планування за допомогою ковзної середньої		11028049,0	-1977569,0	84,79%
Метод «СVP»		14659709,2	1654091,2	112,72%

Засновуючись на результатах планування та прогнозування показника прибутку від операційної діяльності ПрАТ «Київстар», поданих у табл. 3.5, встановлено, що найбільш доцільним при плануванні прибутку є використання методу «СVP».

Недолік розрахунків планового прибутку методом екстраполяції полягає в тому, що він не враховує зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на прибуток в планованому періоді. Цей метод може бути використаний лише на відносно короткий прогнозний період.

При великих значеннях  $n$  за використання методу середньої ковзної, коливання згладженого ряду значно знижується. Одночасно помітно скорочується кількість спостережень. При цьому слід керуватися тим, в який період часу відбувається дія, а отже, і усунення впливу випадкових факторів. Даний метод використовується при короткостроковому прогнозуванні.

Планування за допомогою методу «СVP» обране, як найбільш доречне тому, що при застосуванні саме цього методу планування було отримано дані, які найбільш повно відповідають ситуації, що характеризує стан та можливості ведення фінансово-господарської діяльності підприємства у 2021 році та відповідають розробленій на плановий рік стратегії.

### 3.3. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Існує досить багато підходів спрямованих на прийняття рішення щодо стратегій розвитку підприємств. Однак більшість з них включають тільки окремі аспекти оцінки та вибору стратегії розвитку. Алгоритм вибору стратегії розвитку організації, який представлений далі, частково об'єднує різні підходи і методи для можливості отримання найбільш об'єктивної і повної оцінки підприємства і формування його подальшого шляху розвитку.

Складається даний алгоритм з послідовних кроків:

1. *Аналіз зовнішнього середовища* являє собою аналіз макросередовища підприємства, а також аналіз конкуренції в галузі (див. РОЗДІЛ 2, п.п. 2.1).

2. Фактори впливу зовнішнього середовища можна розглядати в розрізі моделі *п'яти сил конкуренції М. Портера* (див. РОЗДІЛ 2, п.п. 2.1). Дана модель дає уявлення про існуючі і можливі нові конкурентів підприємства, про переваги споживачів, про тиск з боку постачальників і можливих товарів-замінників, які є на ринку. Якщо існуючі та потенційні конкуренти, а також товари-замінники є очевидними конкурентними силами, то покупці і постачальники стають такими в приватних випадках.

3. *Аналіз внутрішнього середовища підприємства* (див. РОЗДІЛ 2, п.п. 2.1) проводиться для виявлення його сильних і слабких сторін. В рамках даного аналізу зазвичай розглядаються різні напрямки діяльності, такі як фінансова діяльність, виробничий процес і його ефективність, конкурентоспроможність, кадри і кадрова політика, репутація та інше.

4. По завершенню аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються стратегічні альтернативи - формується *SWOT-аналіз* (див. РОЗДІЛ 2, п.п. 2.1). Дана матриця, по суті, є зведеним аналізом зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. Він відображає сильні і слабкі сторони підприємства, виявлені в результаті оцінки внутрішнього середовища, а також можливості і загрози, виявлені в ході аналізу



зовнішнього середовища. На їх основі формуються різні варіанти дій, відповідно до розглядом різних поєднань факторів.

5. За результатами SWOT-аналізу формуються заходи, спрямовані на досягнення можливостей і попередження загроз за рахунок застосування сильних сторін і скорочення слабких сторін підприємства. Таким чином, на виході визначаються стратегічні альтернативи та можливі варіанти стратегічного поведінки підприємства.

6. Розроблені на основі SWOT-аналізу заходи піддаються оцінці, що відображає те, наскільки цей захід ефективно для досягнення можливості або зниження загрози, вдосконалення і розвитку компанії в цілому. Вибрані заходи в подальшому враховуються при визначенні стратегії підприємства.

7. Формується корпоративна стратегія. Підходи, спрямовані на безпосередній вибір стратегії, досить різноманітні, що багато в чому пояснюється тим, що різні види стратегій вимагають неоднакових підходів.

Для компанії надзвичайно важливим є генерування та розвиток конкурентних переваг на основі унікальних компетенцій, а також стратегічний вибір не тільки сфери діяльності, базової галузі, а й територіальну-ринкового освіти, в якому Київстар збирається працювати.

Телекомунікаційна компанія також сильно залежить від змін у навколишньому середовищі. Тому для нього надзвичайно важливим є генерування та розвиток конкурентних переваг на основі унікальних компетенцій, а також стратегічний вибір не тільки сфери діяльності, базової галузі, а й територіальну-ринкового освіти, в якому вони збирається працювати. Значно сприяє зміцненню економічного становища високотехнологічних суб'єктів цього типу інтеграція в мережеві та кластерні структури.

Для визначення основних факторів ресурсного потенціалу компанії та вагомості їх впливу проведено аналіз та оцінка кожного з внутрішніх і зовнішніх елементів ресурсного потенціалу.

До зовнішніх елементів віднесені фактори, що характеризують поточний стан компанії на ринку, тобто які можуть бути безпосередньо оцінені клієнтами та іншими суб'єктами ринку: всі складові маркетинг-мікс – товар, його ціна, система просування і стимулювання збуту, система поширення і після продажного обслуговування; а також торгова марка (бренд) і частка ринку фірми (товару).

Внутрішні елементи ресурсного потенціалу визначені як такі, що відображають ефективність організації бізнес-процесів компанії та забезпечують зовнішні прояви ресурсного потенціалу. Це елементи, що характеризують основну діяльність (постачання, виробництво, зберігання, логістика готової продукції, відносини з контрагентами) і підтримуючу діяльність (планування, фінансові операції, інформаційна та юридична підтримка; НДДКР, розвиток технологій, інжиніринг, дослідження, проектування і розвиток продукту; управління трудовими ресурсами).

Необхідно підкреслити, що вплив інституційних чинників тобто ефект від інтеграції компанії в бізнес-середовище позначається одночасно на всіх елементах і показниках управління ресурсним потенціалом.

Методика оцінки полягала у визначенні рейтингу важливості (ваги) усіх елементів ресурсного потенціалу для того, щоб виявити найбільш важливі сфери, в яких необхідно розвивати конкурентні переваги. Сума показників вагомості всіх елементів в рамках одного сегменту повинна дорівнювати 1. Далі по кожному елементу ресурсного потенціалу визначалися параметри конкурентних переваг компанії і рейтинг важливості в межах 1.

Результати проведеного дослідження представлені в таблиці 3.6. У ній містяться найбільш важливі елементи ресурсного потенціалу та параметри їх оцінки для високотехнологічних компаній. У таблиці відображені лише найважливіші зовнішні і внутрішні елементи ресурсного потенціалу та параметри (конкурентні переваги). Вони розташовані в порядку убуття значущості (від найбільш до найменш значущих). У стовпчиках праворуч подано їх ранг важливості (вага).

Таблиця 3.6

Найбільш важливі елементи управління ресурсним потенціалом та параметри їх оцінки

Фактор	Елементи управління ресурсним потенціалом	Вагомість елемента (бали)	Параметри оцінки елементів управління ресурсним потенціалом (конкурентні переваги фірми)	Вагомість параметра (бали)
1	2	3	4	5
Зовнішні	1. Продукт	0,2	1. Надійність	0,2
			2. Технологічність/інноваційність	0,35
			3. Рентабельність інновацій	0,2
			4. Рентабельність продукції	0,15
			5. Інше	0,1
	2. Ціна	0,2	1. Індекс цін	0,2
			2. Інше	0,8
	3. Розповсюдження	0,2	1. Маркетингові партнерські відносини	0,2
			2. Кваліфікована технічна підтримка	0,2
			3. супутні послуги (програмування)	0,17
			4. Інше	0,43
	4. Просування	0,3	1. PR активність	0,4
			2. Рентабельність продажу	0,25
			3. Завантаженість потужностей	0,2
			4. Інше	0,25
5. Інше	0,1	-	-	
Внутрішні	1. Розвиток технологій та інжиніринг	0,24	1. Вдосконалення продукції (технології)	0,35
			2. Патентування	0,3
			3. Інше	0,35
	2. Фінансова стабільність підприємства	0,22	1. Фінансова автономність	0,2
			2. Платоспроможність	0,15
			3. Ліквідність	0,3
			4. Оборотність оборотних коштів	0,15
			3. Інше	0,2
	3. Управління трудовими ресурсами	0,22	1. Кваліфікації топ-менеджерів	0,22
			2. Кваліфікації спеціалістів-технологів	0,22
			3. Інше	0,56
	4. Виробництво	0,21	1. Витрати виробництва	0,25
			2. Фондовіддача	0,25
			3. Рентабельність товару	0,3
			4. Продуктивність праці	0,2
5. Інше	0,11	-	-	

Джерело: складено автором на основі [51-55]

Наведені результати аналізу, дають необхідну базу для аналізу особливостей конкуренції та конкурентних переваг Київстар. Київстар для ефективної конкурентної діяльності повинен активно використовувати всі три види конкурентних переваг: *ринкові, ресурсні та інституційні*.

Для компанії високотехнологічного бізнесу серед зовнішніх елементів ресурсного потенціалу найбільше значення має конкурентність продукту, його технологічна, інноваційна і якісна складові. Це свідчить про першорядну роль інноваційності продукції для компаній ІТ спрямованості в продуктивній конкуренції. За даними проведеного дослідження вагомість даного показника склала 0,35 балів в конкурентності продукції в цілому. Показник рентабельності та надійності продукції становить по 0,2 бали.

У системі розповсюдження продукції висока роль комплексного технічного обслуговування (рейтингова оцінка визначена 0,2 в балів) та маркетингу (вагомість показника 0,2 балів), заснованого на інтеграції в бізнес-спільноту і налагодженні партнерських відносин з контрагентами. Відслідковується тісний взаємозв'язок у роботі високотехнологічної компанії між виробництвом, реалізацією продукту і наданням супутніх послуг. Вагомість заходів з просування продукції складає 0,3 балів з них: PR активність становить 0,4 бали, за ефективності навантаження виробничих потужностей (вагомість 0,2 бали) та заходів по забезпеченню рентабельності продажів, що складають 0,25 бали.

Розподіл за значимістю внутрішніх елементів управління ресурсним потенціалом також свідчить про високу роль технологічного та інноваційного розвитку компанії з акцентом на продуктову конкуренцію і інновації. Поряд з цим наголошено на важливості ефективного стратегічного планування (0,24 балів), а також політики фінансування (вагомість 0,22 балів). Високе значення такого конкурентної переваги, як кваліфікація топ-менеджерів (за дослідженням 0,22 балів) і фахівців технологів (становить 0,22 балів), акцентує увагу на важливості специфічних і інтерспецифічних активів, якими є знання співробітників і компетенції компанії. Загальний

показник ефективності трудових ресурсів компанії серед внутрішніх факторів становить 0,22 балів.

Важливе значення має фінансова стабільність підприємства, яка за оцінкою становить 0,22 балів, основними складовими якої визначені фінансова автономність (0,2 бали) та ліквідність (0,3 бали). При виробництві основну увагу слід приділяти рентабельності товару, оскільки вагомість даного показника становить 0,3 бали. Також на ресурсний потенціал компанії впливають показники витрат виробництва та фондівіддачі, які встановлять по 0,25 балів.

Підводячи підсумок, можна зазначити, що отримані в ході досліджень дані щодо вагомості факторів для конкурентної позиції високотехнологічного суб'єкту економіки дозволили визначити найбільш важливі чинники для набуття конкурентних переваг. Серед основних елементів управління ресурсним потенціалом зумовлених зовнішніми факторами можна виділити систему заходів щодо просування продукції, чия вагомість становить 0,3 бала, ціну та забезпечення ефективності шляхів розповсюдження продукції з вагомістю показника у 0,2 бала кожен. Найбільшого впливу серед факторів внутрішнього середовища відповідно до проведеного дослідження мають рівень розвитку технологій та інжинірингу (вагомість 0,24 бала), рівень фінансової стабільності підприємства та управління трудовими ресурсами, що отримали по 0,22 бала.

Таблиця 3.7

Заходи, сформовані за результатами SWOT-аналізу, спрямовані на досягнення можливостей і попередження загроз

№	Заходи	Відповідальний виконавець	Термін виконання
<b>Підвищення конкурентоспроможності послуг компанії</b>			
1	Розробка пропозицій вдосконалення зв'язку та інших послуг компанії на основі аналітики попиту ринку та інноваційних здобутків галузі	Економічний відділ Маркетинговий відділ Відділ стратегічного розвитку Технічний відділ	1 місяць
2	Пошук можливостей залучення нових абонентів пропозицією якісного 5G зв'язку	Маркетинговий відділ Технічний відділ	3 місяці

## Продовження Таблиці 3.7

3	Створення спеціальних пропозицій для зростаючої аудиторії – молоді	Економічний відділ Маркетинговий відділ PR-відділ	1 місяць
4	Розробка пропозицій захоплення суміжних сегментів (ситуація перемикання споживачів	Маркетинговий відділ PR-відділ	4 місяці
5	Пошук методик підвищення ефективність політики щодо стимулювання збуту	Економічний відділ Маркетинговий відділ Логістичний відділ	2 місяці
<b>Цінова політика</b>			
1	Пошук шляхів мінімізації затрат на надання послуг у роумінгу та, як наслідок, зниження тарифів для абонентів	Економічний відділ Маркетинговий відділ Фінансовий відділ	2 місяці
2	Пошук шляхів збереження абонентів, за рахунок зміни тарифних планів, спрямованих на абонентів, які бажають заощадити на подібного роду витратах	Маркетинговий відділ Фінансовий відділ	1 місяць
3	Розробка методик підвищення показників рівня задоволеності споживачів пропонованими тарифними планами за допомогою утримання їх цін впродовж довгого періоду	Маркетинговий відділ PR-відділ Фінансовий відділ	2 місяці
<b>Розвиток бренд-стратегії</b>			
1	Розвиток та розширення комунікаційної платформи	PR-відділ Маркетинговий відділ	4 місяці
2	Поліпшення зв'язків з громадськістю. Додати у функціонал сайту (можливість користувачів підписувати на новини)	IT-відділ Маркетинговий відділ	2 місяці
2	Підвищення довіри до бренду за рахунок створення іміджу «патріотичної» компанії, внаслідок зростання патріотко-налаштованого населення	PR-відділ	8 місяців
	Проводити численні кампанії соціального спрямування	Маркетинговий відділ PR-відділ	1 рік
	Активно проявляти соціальну відповідальність бізнесу у сфері екології. У якості спонсорів чи партнерів долучатися до проектів вітчизняних молодіжних та громадських організації, направлених на вирішення актуальних проблем населення	Маркетинговий відділ Відділ стратегічного розвитку Технічний відділ PR-відділ	2 роки
<b>Напрями удосконалення системи управління персоналом</b>			
1	Проводити роботу щодо формування корпоративних цінностей та підвищення лояльності серед співробітників	Маркетинговий відділ	Кожен квартал
	1.1.Робота з управлінським персоналом	Відділ по роботі з персоналом	
	1.2. Збільшення залученості співробітників		
	1.3.Удосконалення системи винагород		

## Продовження Таблиці 3.7

2	<p>Дотримуватися стратегії планування трудової кар'єри як засобу підвищення конкурентоспроможності корпорації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● виявлення серед працівників організації осіб, що мають потенціал для призначення на керівну посаду;</li> <li>● підготовка осіб, які зараховані до резерву керівників, для керівних посад;</li> <li>● забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здатних до управлінської роботи працівників;</li> <li>● створення належних умов для наступності та сталості управління організацією та її підрозділами.</li> </ul>	Відділ по роботі з персоналом	Кожен квартал
<b>Активна імплементація новітніх технологій та впровадження їх на ринок</b>			
1	Розробка систем комплексного рішення (наприклад, Office 365)	Технічний відділ	6 місяців
2	Пошук нових ідей для розвитку бізнесу та нових можливостей впровадження технологічних інновацій, у зв'язку з цим необхідно:	Інноваційний відділ, маркетинговий відділ за затвердженням менеджменту Відділ стратегічного розвитку	1 календарний рік
	2.1. створити платформи та програми для вивчення ринку нових ідей ведення бізнесу		
	2.2. формування партнерських відносин з фірмами-стартапами, що пропонують нові технологічні рішення		
	2.3. відбір нових ідей для бізнесу та швидке впровадження цих ідей у життя		
	2.4. розробка Machine-to-Machine (M2M, або телематику)		
	2.5. створення спільних продуктів в сфері впровадження цих технологій для забезпечення бізнесу різних рівнів		
<b>Вихід на міжнародні ринки</b>			
1	Розробка стратегії кореляції зі світовими тенденціями глобалізації бізнесу	Економічний відділ Маркетинговий відділ Відділ стратегічного розвитку	4 місяці
2	Впроваджувати стратегії виходу на нові міжнародні ринки, що сприятиме розширенню сегмента пропонованих послуг	Маркетинговий відділ Відділ стратегічного розвитку	1 календарний рік
2	Розробка шляхів збільшення кількості користувачів іноземними абонентами, що не лише значно розширює лояльність клієнтів, а й дає можливість розширення ринку послуг	Маркетинговий відділ Відділ стратегічного розвитку	1 місяць

## Продовження Таблиці 3.7

<b>Кадрові рішення по формуванню менеджменту міжнародного рівня</b>			
1	Впровадження для персоналу компанії можливостей міжнародного стажування, досвіду роботи в іноземних філіях	Відділ по роботі з персоналом Маркетинговий відділ	4 місяці
<b>Подальше розширення сегментів надання послуг</b>			
1	Більш широке впровадження інноваційних технологій в різні сфери суспільства, наприклад, аграрний сектор, сектор безпеки	Маркетинговий відділ	4 місяці
2	Розширення технологічного забезпечення різних сфер бізнесу та побуту, що дасть додаткові можливості формування і розширення сегментів збуту послуг	Інноваційно-технологічний відділ	1 календарний рік
2	Поєднання зусиль з компаніями різних сфер для формування партнерства з новими можливостями	Відділ зв'язків	1 місяць

*Джерело: складено автором*

Варто підкреслити, що для компанії телекомунікаційного бізнесу серед зовнішніх елементів ресурсного потенціалу найбільше значення має продукт, його технологічна, інноваційна і якісна складові. Це говорить про першорядну роль для компаній такого типу інноваційної мобільності в продуктивній конкуренції. Розподіл за значимістю внутрішніх елементів ресурсного потенціалу також свідчить про високу роль технологічного та інноваційного розвитку компанії з упором на продуктову конкуренцію і м'які інновації. Поряд з цим наголошено на важливості ефективного стратегічного планування, а також політики фінансування.

Таким чином, усі розглянуті чинники, що формують конкурентні переваги високотехнологічного суб'єкта економіки доцільно використовувати Київстар для ефективного розвитку та збільшення конкретних переваг компанії. Розрахунки показали високе значення ціни як елемента ресурсного потенціалу для високотехнологічних компаній, які концентруються на технологічній продуктивній конкуренції. Висока роль цінових факторів у конкуренції на телекомунікаційних ринках відзначається багатьма дослідниками, як особливість поточного етапу розвитку світової економіки.



Підводячи підсумок, доцільно підкреслити, що запропоновані шляхи розвитку компанії, мають стосуватися напрямків (див. табл. 3.7): підвищення конкурентоспроможності послуг компанії, адаптування цінової політики, розвитку бренд-стратегії, удосконалення системи управління персоналом, імплементації новітніх технологій та впровадження їх на ринок, пошуку шляхів виходу на міжнародні ринки та кадрових рішення по формуванню менеджменту міжнародного рівня, розширення сегментів надання послуг. Це дозволить компанії бути висококонкурентним гравцем на ринку телекомунікаційних технологій та активно інтегруватися не тільки в сегмент надання послуг, але й виробничий сегмент.

### Висновки до Розділу 3

Покращення конкурентоспроможності продукції значною мірою залежить від рентабельності інноваційних рішень продукту. В даному напрямку виправдана кооперація з провідними гравцями ринку, впровадження спільних технологій, а також обмін технологіями для вирішення окремих структурних питань. Також необхідно розробляти технологічний ланцюг повного циклу забезпечення продуктом компанії споживачів різних сегментів, що надасть можливість спадкоємності використання.

Засновуючись на результатах планування та прогнозування показника прибутку від операційної діяльності ПрАТ «Київстар», встановлено, що найбільш доцільним при плануванні прибутку є використання методу «CVP». За допомогою CVP-аналізу визначено, як буде змінюватися прибуток під впливом факторів (ціни на продукцію, об'єм продажу, змінні витрати на одиницю продукції, загальна величина постійних витрат, структура реалізованої продукції). Точка беззбитковості становить 10 833 071 грн. Плановий прибуток від операційної діяльності за обраним методом дорівнює – 14 659 709 грн.

Для визначення ресурсного потенціалу корпорації ПрАТ«Київстар» та основних напрямків її покращення визначено інтегральний показник, який становить 0,87 та визначені ключові напрямки, щодо яких необхідно проводити заходи задля покращення ресурсного потенціалу, це: покращення ефективності виробничої діяльності (0,28), зокрема, покращення ефективності фондівддачі та витрат виробництва на одиницю продукції, особливе значення має забезпечення ефективності організації збуту та просування товару на ринку (0,37). Це потребує покращення ефективності рекламних заходів та заходів зі стимулювання збуту (0,90) та інтенсивне використання виробничих потужностей (0,25).

## ВИСНОВКИ

У ринковій економіці, що характеризується високим рівнем конкуренції і невизначеністю кон'юнктури, досягнення стійкого становища підприємства і його ефективного функціонування потребує вирішення багатьох складних завдань. Найважливіша з них – максимально повне використання потенційних можливостей, формування здатності швидко адаптуватися до мінливої ситуації на ринку.

Проблема ефективного функціонування підприємства включає оптимальне використання його ресурсного потенціалу, а наявність у підприємства достатньої кількості ресурсів є необхідним і обов'язковою умовою його нормальної роботи і подальшого розвитку. Тому досить актуальним для кожного підприємства стає визначення рівня ефективності застосування ресурсного потенціалу з метою виявлення наявних резервів, а також своєчасного виявлення та коригування негативних тенденцій в галузі використання ресурсів.

У ході дослідження було вирішено низку завдань: виявлено сутність поняття «потенціалу» як економічної категорії; вивчено та систематизовано теоретичні положення, що характеризують специфіку ресурсів та ресурсного потенціалу підприємства; досліджено основні методологічні підходи щодо оцінки ефективності використання ресурсів підприємства; виокремлено особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах глобалізаційних процесів; визначено суть і специфіку складу ресурсного потенціалу підприємства ПрАТ «Київстар»; надано оцінку діяльності підприємства за допомогою фінансових коефіцієнтів; проаналізовано процеси управління ресурсами ПрАТ «Київстар», оцінено ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства; проведено інтегральне оцінювання діяльності підприємства, здійснено узагальнення аналітичної інформації за допомогою графічного методу; надано рекомендації щодо основних напрямків підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства ПрАТ «Київстар» в умовах пандемії.

У РОЗДІЛІ 1 визначено, що фінансово-ресурсний потенціал, як можливості ресурсів, які можуть бути активізовані у процесі операційної діяльності підприємства. Ресурсний потенціал підприємства включає всі види ресурсів, наявні на підприємстві. Формування потенціалу підприємства – це виявлення стратегічних можливостей, ресурсів і резервів, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства.

З'ясовано, що ефективне управління, цілеспрямоване відтворення та повноцінне використання ресурсів підприємств можуть бути забезпечені лише тоді, коли є економічно та соціально доцільне співвідношення ресурсів праці та матеріально-технічної бази, зокрема, основних виробничих фондів; застосування прогресивних, високопродуктивних технологій у виробництві продукції та послуг та має місце практика розширення, відтворення та оновлення ресурсів.

Розглянута методика оцінки використання ресурсного потенціалу підприємства передбачає: послідовну індивідуальну оцінку використання кожної з ключових складових ресурсного потенціалу (основних фондів, оборотних коштів, трудових ресурсів); комплексну оцінку реалізації ресурсного потенціалу підприємства на основі розрахунку узагальнюючих показників використання його ресурсів – ресурсовіддачі і рентабельності ресурсів.

У РОЗДІЛІ 2 доведено, що наявність у підприємства фінансово-ресурсного потенціалу є важливим елементом забезпечення його розвитку.

Аналіз сучасного стану та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства ПрАТ «Київстар» показав, що ресурсний потенціал являє собою складну, відкриту, динамічну, ієрархічну, певною мірою стохастичну систему. Компанія здійснила суттєві інвестиції в основні засоби, незавершені капітальні інвестиції і нематеріальні активи.

Проаналізовано основні показники діяльності Компанії. Визначено, що у 2020 спостерігається продовження абсолютної зростаючої тенденції щодо збільшення рентабельності фінансово-господарської діяльності

підприємства, що трималася продовж попередніх 4 років. Відмічається підвищення рентабельності активів (з 0,37 у 2019 р. до 0,38 у 2020 р.) та незначне збільшення рентабельності продажу продукції (з 0,40 у 2019 р. до 0,41 у 2020р.). Найбільшої позитивної динаміки зазнав показник рентабельності продукції (що стало піково рекордним показником за останні 5 років, досягнувши позначки у 15,84 у 2020 році). Валова рентабельність основної діяльності склала 1,95 у 2020 р., набувши зростання на 4% порівняно з 2019 роком. При цьому рентабельність власного капіталу також зросла у 2020 році на 37,9%.

Досліджено, що основні фінансові інструменти компанії «Київстар включають»: грошові кошти та їхні еквіваленти та інші оборотні фінансові активи. При цьому, з'ясовано, що політика ПрАТ «Київстар» не передбачає кредитний ризик, ризик ліквідності і ринковий ризик. Політика управління ризиками сконцентрована на непередбачуваності фінансового ринку України та спрямована на зменшення його потенційного негативного впливу на фінансовий стан Компанії.

Проведено оцінку показників потенціалу ПрАТ «Київстар» за функціональними блоками. Серед показників фінансового потенціалу найвищу оцінку має рентабельність продажів (1,68, з вагомістю 0,4). Виробничий потенціал характеризує високе значення показників фондоддачі (2,35), оборотності виробничих запасів (2,49) та придатності основних фондів (2,72), що обумовлене вкладанням коштів в оновлення фондів підприємства. Організаційний потенціал демонструє політику щодо стабільності кадрів (високий показник постійності кадрів – 1,03) та переважанням темпів зростання продуктивності праці над зростанням рівня заробітної плати робітників (0,95).

У РОЗДІЛІ 3 надано рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності продукції, яке значною мірою залежить від рентабельності інноваційних рішень продукту. В даному напрямку виправдана кооперація з провідними гравцями ринку, впровадження

спільних технологій, а також обмін технологіями для вирішення окремих структурних питань. Також рекомендовано розробляти технологічний ланцюг повного циклу забезпечення продуктом компанії споживачів різних сегментів, що надасть можливість спадкоємності використання.

Засновуючись на результатах планування та прогнозування показника прибутку від операційної діяльності ПрАТ «Київстар», встановлено, що найбільш доцільним при плануванні прибутку є використання методу «CVP». За допомогою CVP-аналізу визначено, що точка беззбитковості становить 10 833 071 грн. Плановий прибуток від операційної діяльності за обраним методом дорівнює – 14 659 709 грн.

Для визначення ресурсного потенціалу корпорації ПрАТ«Київстар» та основних напрямків її покращення визначено інтегральний показник, який становить 0,87 та визначені ключові напрямки, щодо яких необхідно провидити заходи задля покращення ресурсного потенціалу, це: покращення ефективності виробничої діяльності (0,28), зокрема, покращення ефективності фондівіддачі та витрат виробництва на одиницю продукції, особливе значення має забезпечення ефективності організації збуту та просування товару на ринку (0,37). Це потребує покращення ефективності рекламних заходів та заходів зі стимулювання збуту (0,90) та інтенсивне використання виробничих потужностей (0,25).

Підводячи підсумок, доцільно підкреслити, що запропоновані шляхи розвитку компанії, мають стосуватися напрямків: підвищення конкурентоспроможності послуг компанії, адаптування цінової політики, розвитку бренд-стратегії, удосконалення системи управління персоналом, імплементації новітніх технологій та впровадження їх на ринок, пошуку шляхів виходу на міжнародні ринки та кадрових рішення по формуванню менеджменту міжнародного рівня, розширення сегментів надання послуг. Це дозволить компанії бути висококонкурентним гравцем на ринку телекомунікаційних технологій та активно інтегруватися не тільки в сегмент надання послуг, але й виробничий сегмент.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Монографії, брошури, підручники

1. Волкова О.І. Економіка підприємства (фірми): Підручник / За ред. проф. О.І. Волкова і доц. О.В. Дев'яткіна. – 3-е изд., Перераб. і доп. – М.: Инфра-М, 2008. — 604с.
2. Гіляровський Л.Т. економічний аналіз. М.: Юнити-Дана, 2015. — 615 с.
3. Голобородько А. Ю., Гусєва О.Ю., Легомінова С.В., Цифрова економіка: Підруч. / А. Ю. Голобородько, О.Ю. Гусєва, С.В. Легомінова — Київ: Видаництво «Міленіум» 2020, — 400с.
4. Горфинкель В.Я. Экономика фирмы: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандора. – М.: Юнити-Дана, 2003. — 461с.
5. Економіка фірми / За заг. ред. Н.П. Иващенко. М.: Проспект, 2019. — 528 с.
6. Економіка фірми: Підручник для вузів / Під ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандора. — М.: Юнити-Дана, 2003. — 461 с.
7. Зайцев Н.Л. Економіка промислового підприємства: Практикум / Н. Л. Зайцев. – М.: Инфра-М, 2001. — 192 с.
8. Иващенко Н.П. Экономика фирмы / Под общ. ред. Н.П. Иващенко. М.: Проспект, 2019. — 528 с.
9. Канке А.А., Кошова І.П. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. М.: Ид Форум: Ндц. Инфра-М, 2013. — 288 с.
10. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник. Вид. 2-ге. К.: КНЕУ, 2010. — 346 с.
11. Резепов М.Ю. Ресурсний потенціал: поняття, механізм регулювання / М.Ю. Резепов. – Саратов: Вид. «Научная книга», 2014. — 44 с.
12. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: монографія/ О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2004. — 316 с.

13. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства: монографія / М. В. Чорна [та ін.]. Харків: ХДУХТ, 2015. — 373 с.

14. Шадрин Г.В. Экономический анализ. Теория и практика. М.: Издательство Юрайт, 2016. — 515 с.

15. Шаланов Н.В. Системный анализ. Кибернетика. Синергетика: математические методы и модели, экономические аспекты / Н.В. Шаланов. — Новосибирск: НГТУ, 2008. — 288 с.

16. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: Инфра-М, 2017. — 374 с.

#### **Статті з книг, журналів, газет, матеріали конференцій та ін.**

17. Latysheva Olena. Estimation of level of sustainable development of industrial enterprises of Ukraine. Economic Herald of the Donbas (Економічний вісник Донбасу). 2017. № 4 (50). с.154-157.

18. Алферина О.Н. Оптимизация структуры оборотного капитала предприятия с целью повышения эффективности его использования // Финансовая экономика. 2018. № 5 (ч. 8). с. 901–904.

19. Богацька Н. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання / Н. Богацька, О. Швець. URL: <http://intkonf.org/ken-dotsbogatska-nm-shvets-oi-resursne-zabezpechennya-diyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnih-umovah-gospodaryuvannya/>

20. Богацька Н. Ресурсний потенціал підприємства: сутність та стратегія використання / Н. Богацька, О. Ковальчук. URL: [http://rusnauka.com/4\\_SND\\_2012/Economics/10\\_98032.doc.htm](http://rusnauka.com/4_SND_2012/Economics/10_98032.doc.htm).

21. Волохатая И.В., Полякова А.А. Оценка и пути повышения эффективности использования оборотного капитала предприятия // Научный альманах. 2017. № 5–1. с. 67–69.



22. Волошин Л. Використання інноваційних ресурсів в Україні: проблеми та шляхи їх усунення / Л. Волошин // Наукові записки. Серія «Економіка». – 2010. – Вип. 15. – с. 145–151.

23. Горина А.П., Алферина О.Н., Корнеева Н.В., Егорова А.А. Экономико-математические методы, используемые для оценки ресурсного потенциала предприятий реального сектора экономики // Вектор экономики. 2019. № 10. URL: [http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2019/10/economicsmanagement/Gorina\\_Alferina\\_Korneeva\\_Egorova.pdf](http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2019/10/economicsmanagement/Gorina_Alferina_Korneeva_Egorova.pdf)

24. Горяча О.Л. Структура та відтворення виробничого потенціалу підприємства / О.Л. Горяча // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. — №6. – с. 71-75.

25. Дашковська І. Ресурсне забезпечення та ресурсний потенціал інноваційної діяльності підприємства/ І. Дашковська. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16391/1/212\\_Dashkovska\\_363\\_364\\_Modern\\_Problems.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16391/1/212_Dashkovska_363_364_Modern_Problems.pdf).

26. Дмитренко Г. В. До уточнення парадигми внутрішнього фінансового контролю / Г. В. Дмитренко // Інвестиції: практика та досвід. — 2009. — № 20. — с. 68-70.

27. Донец Л.И., Яковенко Я.А. Методы оценки ресурсного потенциала предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2017. № 6. с. 205-209.

28. Іваннікова Н. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства житлово-комунального господарства / Н. Іваннікова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2015. – Вип. 3. – с. 154–158. – URL: [http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/3\\_2015ua/37.pdf](http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/3_2015ua/37.pdf).

29. Іщук С.О. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств / С.О. Іщук // Регіональна економіка. – 2005. — №3. – с.48-56.

30. Краснокутська Н. Дефініція поняття – потенціал підприємства в контексті розвитку мікроекономічної теорії / Н. Краснокутська // Вісник КНТЕУ. – 2008. – № 5. – с. 54–64.
31. Кузьмін О.Є., Тимощук М.Р., Фещур Р.В. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємств. Економіка: проблеми теорії і практики. Харків: ХЕУ, 2005. с. 374-383.
32. Куимов В.В., Гуняков Ю.В., Гуняков Д.Ю. Реструктуризация сферы обращения: сущностные характеристики // Проблемы современной экономики. — 2012. — №3. — с.102-105
33. Ларина К.Н., Карпунин А.Ю. Сравнительная характеристика отдельных методических подходов к анализу основных средств и эффективности их использования // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2016. № 1. с. 86-90.
34. Лукьянова Т.А., Ширяева Н.В. Методика анализа эффективности использования оборотного капитала // Приоритетные направления развития науки и образования. 2014. № 3. с. 262-263.
35. Макаркин Н.П., Потапова Л.Н., Алферина О.Н., Корнеева Н.В. Методологические подходы к исследованию экономической сущности ресурсного потенциала сельскохозяйственных предприятий // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 10–2. с. 87–92. URL: <http://vaael.ru/ru/article/view?id=769>
36. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2010. Вип. 20.9. с. 193-198.
37. Міценко Н.Г., Титар С.В. Проблемний аналіз в управлінні ресурсним потенціалом торговельних підприємств. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2011. Вип. 21.10. – с. 317-322.

38. Морозов Д.А. Пути повышения эффективности использования основных производственных фондов предприятия // Вестник ТвГТУ. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. 2017. № 1. – с. 189–194.
39. Потеев А.Т., Попович О.Н. Модернизация основного производственного капитала и технологий – главное условие экономического роста современной экономики России // Экономические исследования и разработки. 2019. № 2. с. 128–135.
40. Разиньков П.И. Методологические аспекты комплексной оценки ресурсного потенциала предприятия // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2017. – № 1. с.174-184.
41. Разиньков П.И., Разинькова О.П. Проблемы оценки ресурсного потенциала предприятия // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. 2017. № 3. с. 121–130.
42. Рябова Т.Ф. Трудовой потенциал: понятие, механизм регулирования / Т.Ф.Рябова, А. Яковенко. – М.: Экономика, 2012. — 224 с.
43. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2017. — 377 с.
44. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Електронне найкове фахове видання «Ефективна Економіка» № 6, 2019.
45. Сердак С. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання / С. Сердак // Академічний огляд. – 2008. – № 2. – с. 83–88.
46. Сіваєв Б. Економічна сутність ресурсного потенціалу підприємства / Б. Сіваєв. URL: <http://intkonf.org/sivaev-bo-ekonomichna-sutist-resursnogo-potentsialu-pidpriemstva>.
47. Уракбаев А.В., Хабибулин Р.Г. Оценка основного капитала предприятия // Современные научные исследования и разработки. 2018. № 4. Т. 1. с. 512–515.

48. Фаевская Т.М. Управление ресурсным потенциалом предпринимательских структур // Вестник Калининградского юридического института МВД России. 2010. №1. с. 42.

49. Чуев И.Н., Чуева Л.Н. Методика анализа основных средств предприятия // Финансовый менеджмент. 2015. № 5. с. 36–45.

50. Шаманська О.І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств / О.І. Шаманська// Актуальні проблеми економіки. — 2012. — № 6. — с. 166—172.

51. Шталь Т.В. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.05 / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2006. 18 с.

#### **Статистичні ресурси, матеріали міжнародних рейтингів**

52. Doing Business Index. The World Bank. URL: <https://www.doingbusiness.org/en/rankings>

53. ETH Zurich, KOF Swiss Economic Institute. KOF Globalisation Index. URL: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>

54. Global Innovation Index 2020. Who Will Finance Innovation? 13TH EDITION. Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent Editors. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf)

55. ICT development Index 2017 URL: <https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html>

56. Index of Economic Freedom. URL: [https://www.heritage.org/index/pdf/2021/book/2021\\_IndexofEconomicFreedom\\_CHAPTER01.pdf](https://www.heritage.org/index/pdf/2021/book/2021_IndexofEconomicFreedom_CHAPTER01.pdf)

57. Державна служба статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

58. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. Офіційний веб-портал. URL: <https://nkrzi.gov.ua/>

**Інструктивні, нормативні й інші матеріали, що використовуються  
підприємством**

59. Облікова чисельність штатних працівників ПрАТ «Київстар».  
URL: <https://www.facebook.com/profspilka.kyivstar/posts>.

60. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фін. звітності та звіт незалежного аудитора за 2016 р. Приватне акціонерне товариство «Київстар». URL: [https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/partners/ks\\_fs\\_2016\\_signed.pdf](https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/partners/ks_fs_2016_signed.pdf)

61. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фін. звітності та звіт незалежного аудитора за 2017 р. Приватне акціонерне товариство «Київстар». URL: [https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/partners/2017/fs\\_kyivstar\\_stand\\_alone\\_2017\\_ukr\\_final.pdf](https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/partners/2017/fs_kyivstar_stand_alone_2017_ukr_final.pdf)

62. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора за 2018 р. Приватне акціонерне товариство «Київстар». URL: [https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/issuers/fs\\_kyivstar\\_stand\\_alone\\_2018\\_ukr\\_.pdf](https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/issuers/fs_kyivstar_stand_alone_2018_ukr_.pdf)

63. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фін. звітності та звіт незалежного аудитора за 2019 р. Приватне акціонерне товариство «Київстар». URL: [https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/docs\\_about/%d0%9e%d0%ba%d1%80%d0%b5%d0%bc%d0%b0\\_%d1%84%d1%96%d0%bd%d0%b7%d0%b2%d1%96%d1%82%d0%bd%d1%96%d1%81%d1%82%d1%8c\\_31032019.pdf](https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/docs_about/%d0%9e%d0%ba%d1%80%d0%b5%d0%bc%d0%b0_%d1%84%d1%96%d0%bd%d0%b7%d0%b2%d1%96%d1%82%d0%bd%d1%96%d1%81%d1%82%d1%8c_31032019.pdf)

64. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фін. звітності та звіт незалежного аудитора за 2020 р. Приватне акціонерне товариство «Київстар». URL: [https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs\\_kyivstar\\_stand\\_alone\\_2020\\_ukr\\_20210409.pdf](https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs_kyivstar_stand_alone_2020_ukr_20210409.pdf)

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Таблиця А.1 – Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Київстар» за 2015–2018 рр. та їх динаміка змін

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, тис. грн				Відносне відхилення, %			
						2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Оборотні активи	5 315 192	8 928 856	6 406 452	1 910 465	2 220 714	3 613 664	-2 522 404	-4 495 987	310 249	68,0%	-28,3%	-70,2%	16,2%
Необоротні активи	12 292 965	12 819 734	18 402 885	22 482 542	24 792 301	526 769	5 583 151	4 079 657	2 309 759	4,3%	43,6%	22,2%	10,3%
Власний капітал	12 469 171	17 125 031	16 686 016	13 660 357	11 429 850	4 655 860	-439 015	-3 025 659	-2 230 507	37,3%	-2,6%	-18,1%	-16,3%
Поточні зобов'язання	4 934 139	4 315 927	7 781 311	8 222 694	8 571 612	-618 212	3 465 384	441 383	348 918	-12,5%	80,3%	5,7%	4,2%
Чистий прибуток	3 409 513	6 168 938	6 802 455	2 510 553	7 011 906	2 759 425	633 517	2 158 765	1 408 639	80,9%	10,3%	31,7%	15,7%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15 753 027	17 078 988	19 069 391	8 961 220	10 369 859	1 325 961	1 990 403	3 176 402	2 755 452	8,4%	11,7%	16,7%	12,4%
Собівартість реалізованої продукції	8 658 447	7 372 418	7 701 596	22 245 793	25 001 245	-1 286 029	329 178	23 857	742 835	-14,9%	4,5%	0,3%	9,6%
Валовий дохід	7 094 580	9 706 570	11 367 795	7 725 453	8 468 288	2 611 990	1 661 225	3 152 545	2 012 617	36,8%	17,1%	27,7%	13,9%
Адміністративні витрати	1 271 998	1 922 854	1 607 736	14 520 340	16 532 957	650 856	-315 118	-196 734	265 038	51,2%	-16,4%	-12,2%	18,8%
Витрати на збут	1 316 755	1 514 947	1 665 605	1 411 002	1 676 040	198 192	150 658	290 791	10 637	15,1%	9,9%	17,5%	0,5%
Амортизація	3 671 345	2 255 480	2 282 851	1 956 396	1 967 033	-1 415 865	27 371	867 479	816 039	-38,6%	1,2%	38,0%	25,9%
Основні засоби	6 135 705	7 148 400	8 112 573	3 150 330	3 966 369	1 012 695	964 173	3 931 612	1 779 371	16,5%	13,5%	48,5%	14,8%
Середня кількість працівників	2 623	2 486	2 674	12 044 185	13 823 556	-137	188	318	688	-5,2%	7,6%	11,9%	23,0%
Кількість робочих днів	251	249	247	2 992	3 680	-2	-2	3	1	-0,8%	-0,8%	1,2%	0,4%
Витрати на оплату праці	841 395	990 737	1 164 030	250	251	149 342	173 293	249 958	291 324	17,7%	17,5%	21,5%	20,6%
Нематеріальні активи	4 039 746	4 090 031	8 302 717	1 413 988	1 705 312	50 285	4 212 686	-144 039	98 735	1,2%	103,0%	-1,7%	1,2%
Зареєстрований (пайовий) капітал	887 119	887 119	887 119	8 158 678	8 257 413	0	0	0	-232 356	0,0%	0,0%	0,0%	-26,2%

