

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис)

Попова О.Ю.

(прізвище та ініціали)

“ ____ ” _____ 20__ року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Управління розвитком компанії в умовах карантину»

Виконала: студентка 2 курсу, групи МБАМ-20

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Миняйленко Марина Олександрівна

(підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ, к.е.н. Василишина Л.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент доцент кафедри ЕПР, к.е.н., доц. Следь О.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтролер доцент кафедри УФЕБ, к.е.н. Василишина Л.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань.*

Студент _____
(підпис)

Покровськ – 2021 р

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./

“ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Миняйленко Марини Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління розвитком компанії в умовах карантину»

керівник роботи Василишина Л.М., к.е.н.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „27” вересня 2021 р. № 579

2. Строк подання студентом роботи 10 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи вітчизняні та зарубіжні наукові праці, періодична література, офіційні звіти дослідницьких агенцій, дані Державної служби статистики України, управлінська і фінансова звітність компанії Vodafone, Інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні аспекти управління розвитком організації. Розділ 2. Аналіз розвитку компанії в умовах карантину. Розділ 3. Організаційно-економічне забезпечення розвитку компанії

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень) рис. 1.1 Модель життєвого циклу і розвитку організації Л. Грейнера; рис. 1.2 Модель життєдіяльності організації І. Адизеса; рис. 1.3 Цілі і завдання організаційного розвитку; рис. 1.4 Шляхи організаційного розвитку; рис. 1.5 Схема управління розвитком організації; рис. 1.6 Етапи управління розвитком організації; рис. 1.7 Принципи управління розвитком організації; рис. 1.8 Система управління розвитком підприємства; рис. 1.9 Базові стратегії розвитку моделі Томпсона–Стрікланда; рис. 1.10 Пріоритетні завдання розвитку бізнесу в умовах карантину

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Василишина Л.М., доцент кафедри УФЕБ	21.11.2021	25.11.2021
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління розвитком організації	Василишина Л.М., доцент кафедри УФЕБ	28.09.2021	15.10.2021
Розділ 2. Аналіз розвитку компанії в умовах карантину	Василишина Л.М., доцент кафедри УФЕБ	16.10.2021	31.10.2021
Розділ 3. Організаційно-економічне забезпечення розвитку компанії	Василишина Л.М., доцент кафедри УФЕБ	01.11.2021	20.11.2021
Висновки	Василишина Л.М., доцент кафедри УФЕБ	26.11.2021	30.11.2021
Нормоконтроль	Василишина Л.М., доцент кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 28.09.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Розділ 1. Теоретичні аспекти управління розвитком організації	28.09.2021 – 15.10.2021	
2.	Розділ 2. Аналіз розвитку компанії в умовах карантину	16.10.2021 – 31.10.2021	
3.	Розділ 3. Організаційно-економічне забезпечення розвитку компанії	01.11.2021 – 20.11.2021	
4.	Висновки за роботою, вступ	21.11.2021 – 30.11.2021	
5.	Оформлення роботи	01.12.2021 – 09.12.2021	

Студент

_____ (підпис)

Миняйленко М.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Василишина Л.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Миняйленко М.О. Управління розвитком компанії в умовах карантину / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» – ДонНТУ, Покровськ, 2021.

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність розвитку організації. Досліджено сучасні моделі організаційного розвитку. Виокремлено особливості управління розвитком організацій в умовах карантину. Ідентифіковано вплив карантину на економіку України. Охарактеризовано фінансово-господарську діяльність компанії Vodafone. Проаналізовано напрями розвитку компанії Vodafone в сучасних умовах. Розроблено рекомендації щодо подальшого розвитку компанії Vodafone.

Ключові слова: розвиток, організація, життєвий цикл організації, система управління розвитком, карантин, модель розвитку організації, стратегія організаційного розвитку.

Список публікацій здобувача:

1. Миняйленко М.О., Василюшина Л.М. Вплив діджиталізації послуг мобільних операторів на сферу публічного управління // Міжнародна науково-практична конференція «Публічне управління: проведення реформ в Україні», ДВНЗ «ДонНТУ». Покровськ. 2021.

ANNOTATION

Myniailenko M.O. Management of company development in the conditions of quarantine / Graduation thesis for a master's degree in specialty 073 "Management" – DonNTU, Pokrovsk, 2021.

The essence of the organization's development is revealed in the qualification work. Modern models of organizational development are studied. Features of management of development of the organization in the conditions of quarantine are allocated. The impact of quarantine on the economy of Ukraine has been identified. The financial and economic activity of Vodafone is described. The directions of Vodafone's development in modern conditions are analyzed. Recommendations for further development of Vodafone have been developed.

Keywords: development, organization, life cycle of the organization, development management system, quarantine, organizational development model, organizational development strategy.

List of applicant's publications:

1. Minyailenko M.O., Vasylyshyna L.M. The impact of digitalization of mobile operators' services on public administration // International Science-Practical Conference "Public Administration: Implementation of Reforms in Ukraine", State Higher Education Establishment "Donetsk National Technical University". Pokrovsk. 2021.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1 Сутність і етапи організаційного розвитку.....	9
1.2 Система управління розвитком організації.....	16
1.3 Особливості розвитку організацій в умовах карантину.....	23
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КАРАНТИНУ	30
2.1 Вплив карантинних обмежень на економіку України.....	30
2.2 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності компанії Vodafone.....	37
2.3 Стратегічний аналіз розвитку компанії Vodafone.....	43
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ.....	52
3.1 Модель забезпечення розвитку компанії Vodafone.....	52
3.2 Механізм управління розвитком компанії Vodafone.....	56
3.3 Алгоритм вибору стратегічних альтернатив розвитку компанії Vodafone.....	60
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТОК А. Заява.....	80
ДОДАТОК Б. Перелік публікацій магістра.....	81
ДОДАТОК В. Перелік зауважень щодо оформлення роботи.....	82
ДОДАТОК Г. Довідка про впровадження.....	83

ВСТУП

В сучасних умовах відбувається посилення боротьби на світових ринках, що викликає необхідність використання гнучких підходів до управління, що забезпечить адаптацію до змін у зовнішньому оточенні. У зв'язку з цим виникає потреба використання принципово нових стратегій і моделей організаційного розвитку для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. В умовах українських підприємств організаційний розвиток пов'язаний з низкою проблем: відсутністю дієвого нормативно-правового забезпечення механізмів розвитку діяльності; низькою конкурентоспроможністю більшості вітчизняних підприємств; відсутністю коштів на фінансування організаційного розвитку; відсутністю у підприємств сучасної бази для створення та впровадження розробок через відсутність необхідного обладнання; нестачею кваліфікованих спеціалістів, здатних проводити якісні дослідження; опором процесам організаційного розвитку з боку персоналу або інвесторів; відсутністю на підприємствах адаптивних організаційних структур управління; відсутністю в Україні активної пропаганди економіки знань та перспективності обраних шляхів організаційного розвитку. Проте, найбільша загроза організаційного розвитку виникла з початком пандемії коронавірусу.

На сучасному етапі майже половина вітчизняних організацій продовжують діяти в умовах реагування на ризики, викликані пандемією. Близько третини організацій перебувають на етапі відновлення, повертаючи втрачені позиції та розбудовуючи свої системи управління ризиками, пов'язаними з контрагентами. І лише четверта частина компаній перейшла на етап, коли можна говорити про подальше зростання і організаційний розвиток.

Виходячи з цього метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних і практичних рекомендацій щодо управління розвитком компанії в умовах карантину.

Відповідно до запропонованої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність і етапи організаційного розвитку;
- охарактеризувати систему управління розвитком організації;
- розглянути особливості розвитку організацій в умовах карантину;
- виокремити вплив карантинних обмежень на економіку України;
- охарактеризувати фінансово-господарську діяльність компанії Vodafone;
- проаналізувати напрями розвитку компанії Vodafone в сучасних умовах;
- розробити актуальну модель розвитку компанії Vodafone;
- обґрунтувати механізм управління розвитком компанії Vodafone;
- запропонувати алгоритм вибору стратегічних альтернатив розвитку компанії Vodafone.

Об'єктом дослідження у випускній кваліфікаційній роботі є процес управління розвитком компанії Vodafone.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та практичні аспекти системи управління розвитком компанії.

За результатами дослідження у випускній кваліфікаційній роботі використовуватимуться наступні методи:

- теоретичного узагальнення (в процесі визначення сутності понять організаційного розвитку, написанні висновків);
- порівняльний аналіз (в процесі дослідження моделей розвитку організацій);
- графічний метод (при побудові рисунків і діаграм);
- метод алгоритмізації (в процесі визначення послідовності етапів організаційного розвитку, побудові механізму організаційного розвитку);
- метод бенчмаркінгу (в процесі здійснення конкурентного аналізу мобільних операторів);
- методи п'яти сил Портера, аналізу PESTLE, SWOT-аналізу (при виборі стратегії організаційного розвитку).

При написанні випускної кваліфікаційної роботи було використано вітчизняні та зарубіжні наукові праці, періодичну літературу, офіційні звіти

дослідницьких агенцій, дані Державної служби статистики України, управлінську і фінансову звітність компанії Vodafone, Інтернет-ресурси.

Запропоновані у випускній кваліфікаційній роботі рекомендації щодо напрямів подальшого розвитку компанії Vodafone представляють можливість здійснювати ефективну діяльність в умовах карантинних обмежень, примножуючи організаційний потенціал та прискорюючи процес прийняття управлінських рішень.

Випускна кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури з 40 джерел, 4 додатки, 5 таблиць і 25 рисунків. Загальний обсяг випускної кваліфікаційної роботи 83 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність і етапи організаційного розвитку

Організаційний розвиток є природнім процесом, завдяки якому відбувається трансформаційний перехід від одного стану до іншого, змінюються стадії і фази життєвого циклу організації. В сучасних динамічних умовах господарювання зміни в зовнішньому оточенні вимагають від керівництва організацій підвищеної уваги до вищезазначеного процесу. У зв'язку з цим з'являються нові підходи до сутнісного змісту розвитку, його принципів, методів, закономірностей. Це створює підґрунтя для узагальнення і систематизації проведених досліджень, а також вдосконалення механізмів управління організаційним розвитком для забезпечення ефективної діяльності.

Поняття «розвиток», «організаційний розвиток», «розвиток організації» є досить популярними темами для багатьох дослідників. Проте, варто відзначити той факт, що кожний автор виокремлює ключові аспекти організаційного розвитку у площині певного обмеженого предмету дослідження. На сучасному етапі представляють більшу цікавість комплексні підходи до розвитку організацій, в яких враховується увесь спектр системи менеджменту та різноманіття внутрішніх і зовнішніх чинників впливу.

Багато теорій організаційного розвитку в своїй основі містять концептуальні основи життєвого циклу організації [1].

Класичну модель життєвого циклу і розвитку організації розробив американський дослідник Л. Грейнер, відповідно до чого вважається, що перспектива організації в більшій мірі зумовлена саме історією її розвитку. Зовнішні сили у цьому випадку відступають на другорядний план. В своїх дослідженнях Грейнер акцентує увагу на еволюційному (процеси зростання відбуваються повільно) і революційному розвитку організації (процеси зростання відбуваються швидко) [2]. При цьому на кожному еволюційному

етапі відбувається лише йому властивий революційний розвиток. Модель життєвого циклу і розвитку організації Грейнера представлено на рис. 1.1.

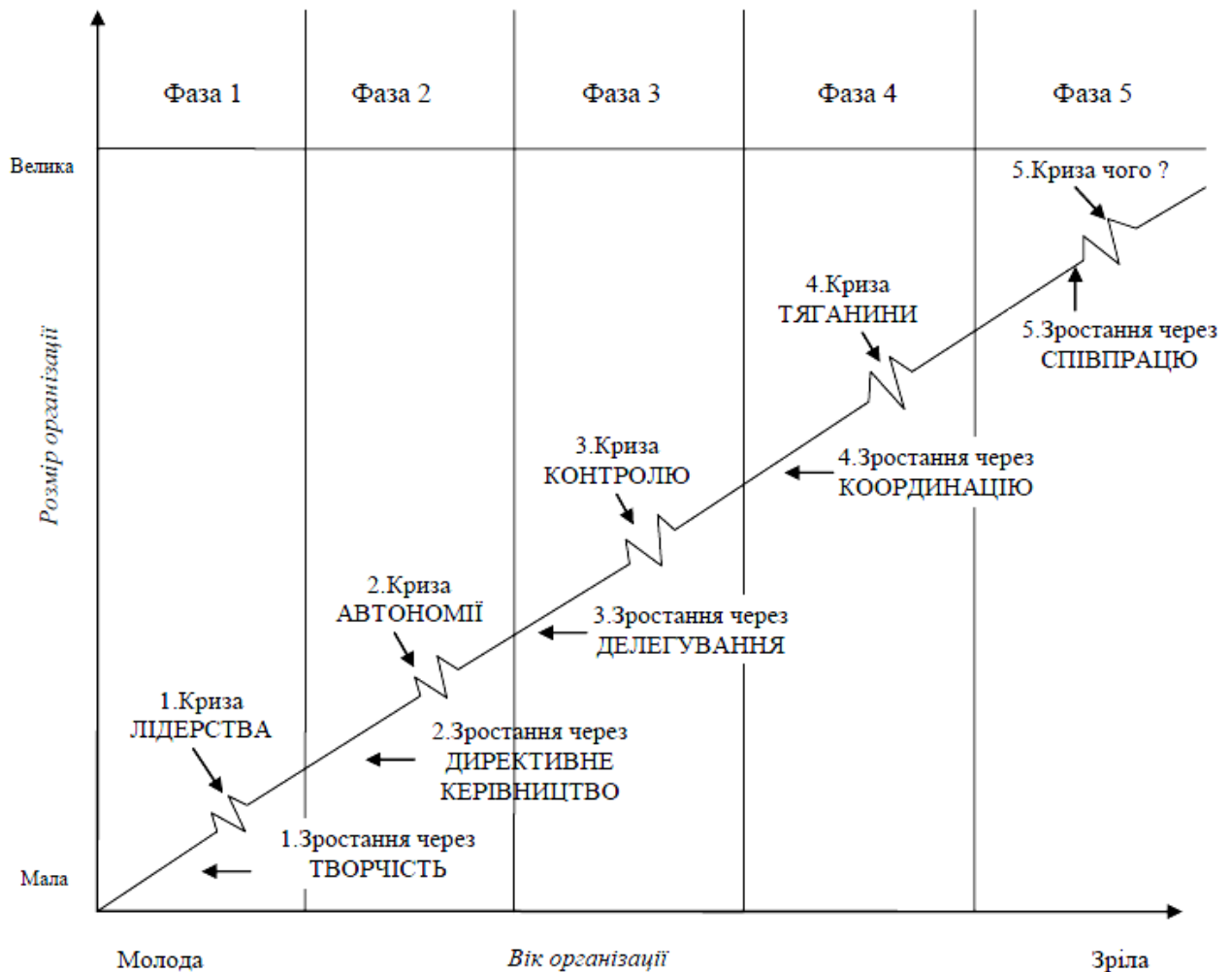


Рисунок 1.1 – Модель життєвого циклу і розвитку організації Л. Грейнера [2]

З рис. 1.1 бачимо, що в моделі в якості базових чинників використовуються розмір і вік організації, стадії (фази) розвитку і революції, а також відповідні темпи зростання. Зміст моделі полягає у наступному. На початковому етапі, коли організації лише створюються, починається хаотичний їх розвиток та пошук більш оптимальних ідей. В основі такого розвитку міститься творчий підхід. Підприємці знаходяться у пошуку креативних ідей, які представляється можливим втілити у життя. При цьому відсутність чіткої координації та розподілу організаційних ролей приводить до кризи лідерства.

Це зумовлює перехід до іншої стадії розвитку і необхідність використання іншого типу зростання – директивного керівництва. В цей час відбувається впорядкування організаційних процесів шляхом побудови організаційної структури. Здійснюється розподіл функцій по вертикалі і горизонталі. Як наслідок, низові ланки організації відчують жорсткий контроль з боку центру, вони не залучені до прийняття організаційних рішень. Прагнення до самостійності призводить до кризи автономії, відповідно до чого відбувається поступовий перехід до децентралізації. На зміну приходить зростання через делегування. В цей період підрозділи середньої і низової ланки організації зазнаються мінімального регулятивного впливу з боку вищого керівництва, яке займається стратегічним розвитком зрілої і масштабної організації. Проте, топ-менеджмент все більше відчуває втрату контролю над певними ділянками продажів, виробництва тощо. Виникає криза контролю, яка вирішується зростанням через координацію. В цей період посилюється ступінь формалізації, може відбуватися реорганізація існуючої організаційної структури у бік централізації. Значні масштаби діяльності організації на цій стадії створюють складнощі в системі управління, як наслідок, відбуваються затримки в прийнятті управлінських рішень. Відчувається криза бюрократії, або тяганини. Подолання кризи тяганини пропонується шляхом зростання через співпрацю. На думку Грейнера, це вважається найвищим рівнем розвитку організації і означає стабільність [3, с. 85]. Іншими словами, ефективність діяльності зумовлюється не високим ступенем контролю і формалізації, а самоорганізацією і самовідданістю колективу. Важливу роль на цьому етапі відіграють комунікаційні взаємодії персоналу і командна робота. В цей час є дуже важливим формування команди однодумців і потужної організаційної культури. Від цього залежатиме подальший напрямок організаційного розвитку. Проте, варто відзначити, що і на даній стадії можуть виникати кризи – наприклад, криза довіри, криза конфліктів. Крім того, конкурентна боротьба може привести навіть до кризи лідерства, яка мала місце на першій стадії. Це підтверджує, що організаційний розвиток носить циклічний характер [4].

Послідовником ідей Грейнера є І. Адизес – провідний експерт в галузі ефективності бізнесу і управління змінами. Адизес проводить паралель між організаційними розвитком і розвитком живих організмів, поділяючи процеси зростання і старіння на 10 послідовних стадій (рис. 1.2).

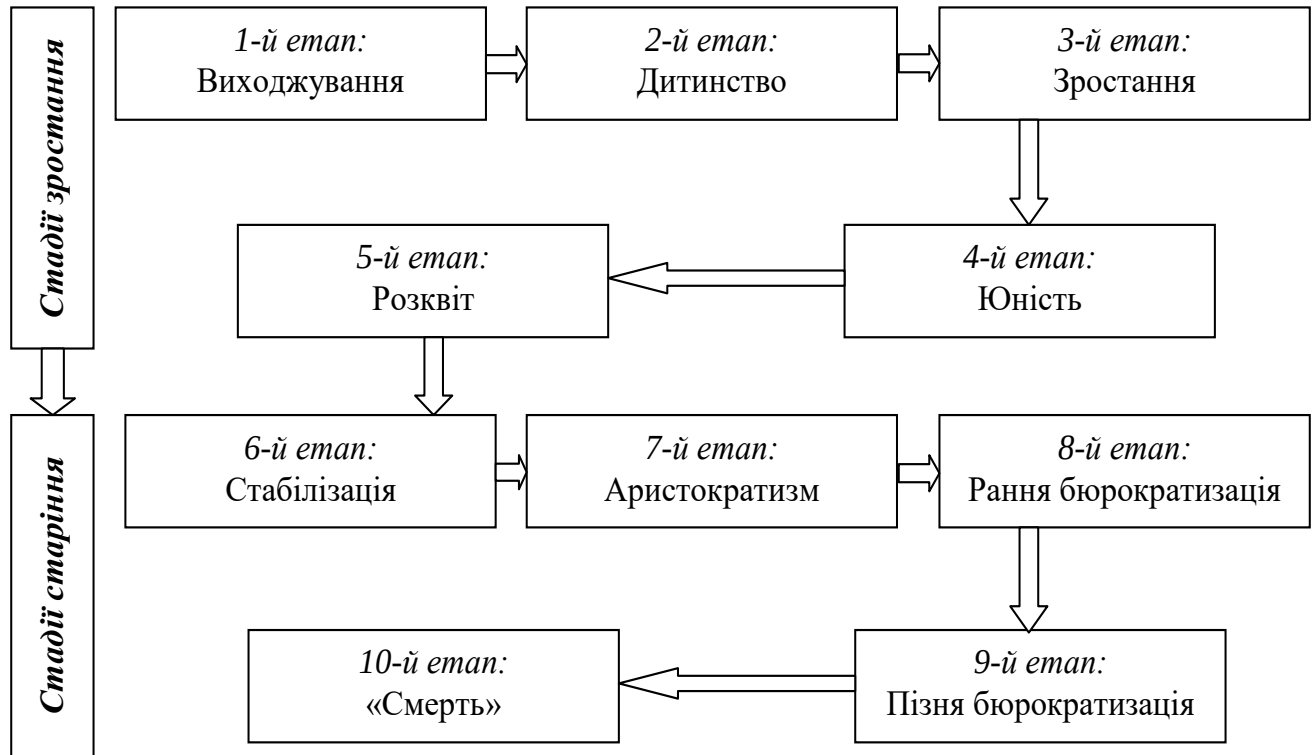


Рисунок 1.2 – Модель життєдіяльності організації І. Адизеса

**Складено на основі [1; 5]*

Для здорового переходу від етапу до етапу необхідні фундаментальні зміни у стилі керівництва та способах управління, вироблені за активної участі та підтримці управлінської команди компанії, яка має їх здійснювати. Програма І. Адизеса складається з 10-ти фаз, кожна з яких сфокусована на одному з аспектів діяльності організації. Склад, послідовність, глибина та тривалість кожної фази обираються з урахуванням потреб конкретної організації.

Послідовність фаз має наступний порядок:

- 1) синергетична організаційна діагностика;
- 2) вирішення проблем у складі кросфункціональних команд;
- 3) створення структури управління змінами;

- 4) розробка бачення, місії і цінностей;
- 5) структурна реорганізація;
- 6) перегляд системи звітності;
- 7) передача технології (навчання спеціально відібраних співробітників);
- 8) стратегічне фокусування ресурсів;
- 9) створення системної структури;
- 10) розробка синергетичної системи винагороди [5].

Практичне значення вищезазначених моделей розвитку організації полягає у тому, що вони допомагають менеджерам зосередитися на вирішенні наявних проблем і здійснити прогнозування майбутньої організаційної діяльності. У зв'язку з цим на рис. 1.3 представлено цілі і завдання організаційного розвитку.



Рисунок 1.3 – Цілі і завдання організаційного розвитку

**Складено на основі [1; 4]*

В залежності від того, які організаційні цілі та завдання стоять перед організаціями, здійснюється певний шлях їх розвитку. Характеристика основних шляхів організаційного розвитку наведена на рис. 1.4.

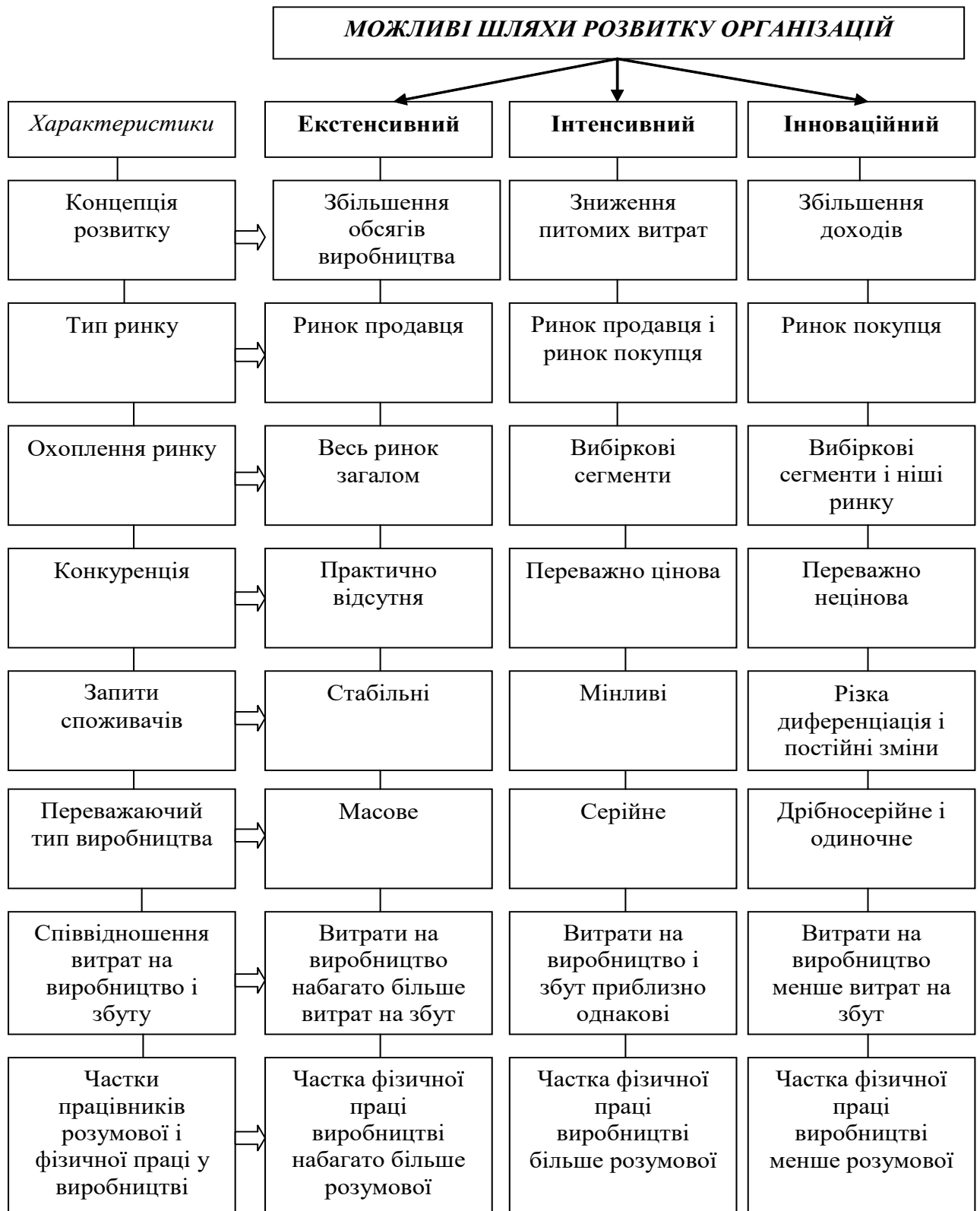


Рисунок 1.4 – Шляхи організаційного розвитку

**Складено на основі [6]*

Екстенсивний шлях передбачає розвиток організації здебільшого за рахунок збільшення фізичного обсягу діяльності. Це може відбуватися за рахунок, наприклад, масштабів виробництва. Іншими словами, якщо необхідні додаткові доходи та показники, то здійснюється нарощення обсягів. Низька ефективність компенсується значними масштабами. За умови використання такого підходу організація може займати навіть перші місця в рейтингу розвитку, але лише номінально. Проблема в полягає у тому, що за рахунок екстенсивного розвитку рано чи пізно організації починають нести величезні витрати. Екстенсивний шлях організаційного розвитку не передбачає стрімкого підвищення продуктивності праці та, як наслідок, ефективності діяльності [7].

На відміну від екстенсивного, інтенсивний шлях розвитку передбачає якісне переосмислення необхідних робіт, їх раціональність та нескінченне вдосконалення до тих пір, доки технологія повністю не вичерпає себе. Після цього технологія принципово змінюється для подальшого розвитку.

Саме якісні зміни у перетворенні організаційних процесів є домінуючим при визначенні організаційного розвитку [8].

Стрімкий розвиток за останні десятиліття привів до появи ще одного шляху розвитку організацій – інноваційного. Інноваційний розвиток є передумовою для забезпечення перспектив зростання організації в майбутньому [9].

Інноваційний розвиток організацій передбачає не тільки науково-технічне вдосконалення умов створення нових продуктів чи послуг, використання новітніх технологій або кардинальне вдосконалення наявних. Його зміст полягає у розробці напрямів, шляхів та механізмів з впровадження та використання інновацій у господарській діяльності з метою забезпечення розвитку фінансово-економічної діяльності та підвищення її ефективності. Інноваційний розвиток визначає напрями змін підприємства у відповідності до динамічних вимог зовнішнього оточення, пропонує низку можливих інноваційних рішень, формує інноваційні завдання залежно від типу обраної стратегії, створює умови для оперативної реалізації інновацій [10].

Враховуючи проведене у даному підрозділі дослідження, представляється можливим визначити узагальнений зміст поняття «розвиток організації». Отже, розвиток організації – це послідовність якісних змін при проходженні організацією етапів життєвого циклу від її утворення до ліквідації, тривалість яких залежить, певною мірою, від організаційних цілей і завдань та стратегічного напрямку діяльності.

1.2 Система управління розвитком організації

Процес управління розвитком складається з певних елементів, які є повністю взаємозалежними. Це дає підстави стверджувати, що процес розвитку має характеристики системи.

Побудова ефективної системи управління є неможливою без управління організаційним розвитком. Іншими словами, за допомогою організаційного розвитку створюється підґрунтя для успішної діяльності на довгострокову перспективу.

На рис. 1.5 наведено схему управління розвитком організації.

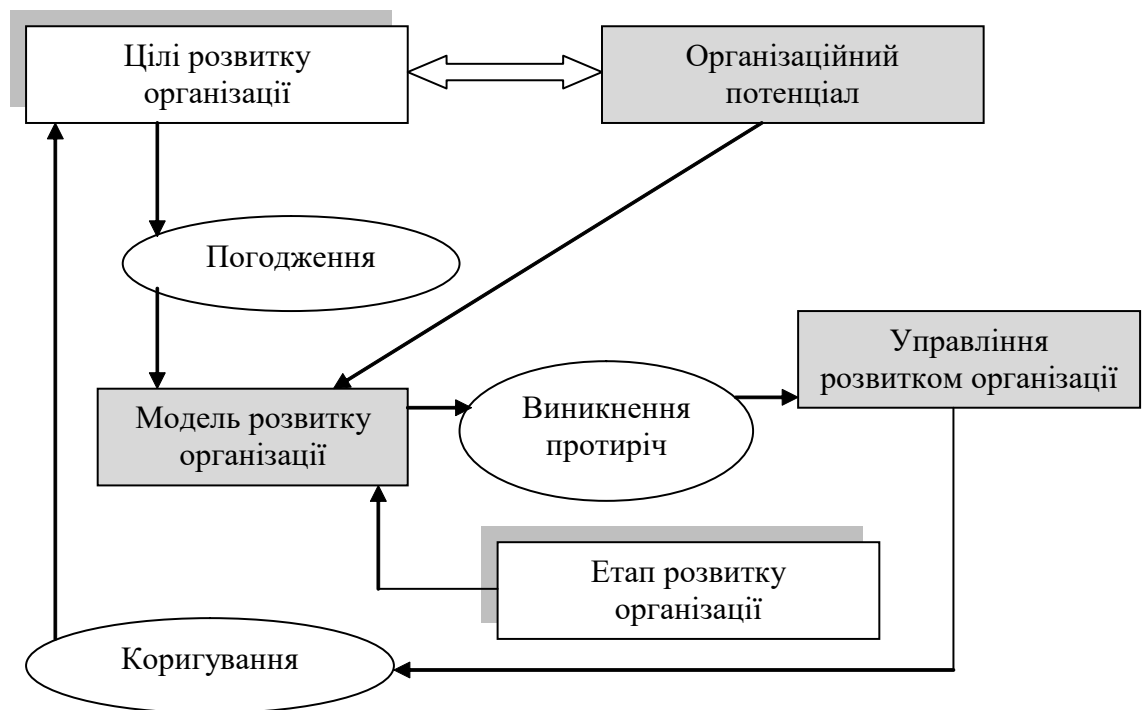


Рисунок 1.5 – Схема управління розвитком організації [11]

Управління етапами розвитку організації є більш ефективним, якщо співробітники ставляться до цього процесу відповідально, застосовують методики, спроможні виявити потенціал організації. Персонал допоможе подолати всі кризові етапи, оскільки сам є головним потенціалом компанії. Організованість та дисциплінованість – основні якості, що дозволяють подолати перехідні та кризові періоди організаційного розвитку.

На рис. 1.6 представлено послідовність етапів управління розвитком організації.



Рисунок 1.6 – Етапи управління розвитком організації [12]

Першочерговим етапом організаційного розвитку є формування принципів, на основі яких відбувається побудова всієї системи управління організаційним розвитком та забезпечується її ефективність. Принципи управління розвитком організації є універсальними для всіх систем і зображені на рис. 1.7.

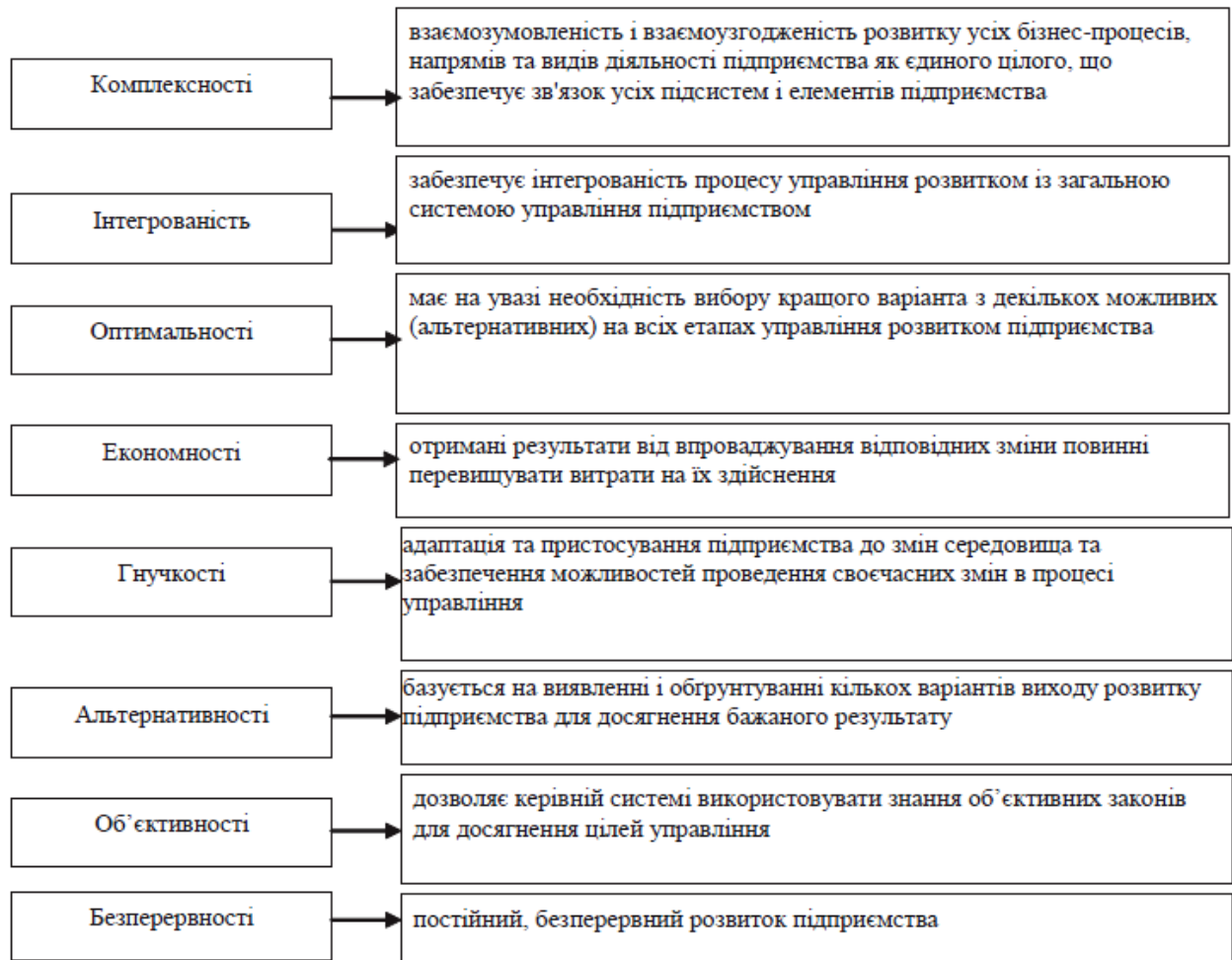


Рисунок 1.7 – Принципи управління розвитком організації [13]

У процесі функціонування організації бізнес-модель та управлінські бізнес-процеси поступово трансформуються завдяки усвідомленій, самоорганізованій та цілеспрямованій діяльності, через яку реалізуються управлінські функції. У зв'язку з цим система управління розвитком організації – це сукупність правил і процедур, встановлених індивідами, що утворюють організацію. Ці правила та процедури забезпечують виконання зазначених вище функцій системи управління організацією.

Якість системи управління організацією має безпосередній вплив на показники ефективності діяльності компанії, на динаміку їх розвитку, а також на поведінку самої організації як системи. В багатьох випадках розбалансування системи управління стає причиною краху організації. Система управління розвитком організації представлена схематично на рис. 1.8.



Рисунок 1.8 – Система управління розвитком підприємства [11; 14; 15]

В межах системи управління розвитком організації відбувається вплив керуючої підсистеми (суб'єкта) на керовану (об'єкт). Зазначена взаємодія забезпечує процес організаційного розвитку, який відчуває дію зовнішніх і внутрішніх чинників. Побудова ефективної системи організаційного розвитку залежить, насамперед, від організаційних цілей, завдань, рівня кваліфікації та досвіду персоналу. Крім того, від системи управління розвитком організації на пряму залежить стратегічний вибір на подальшу перспективу (рис. 1.9). Вона є так званим індикатором для можливості посилення слабкої конкурентної позиції в умовах повільного зростання ринку.

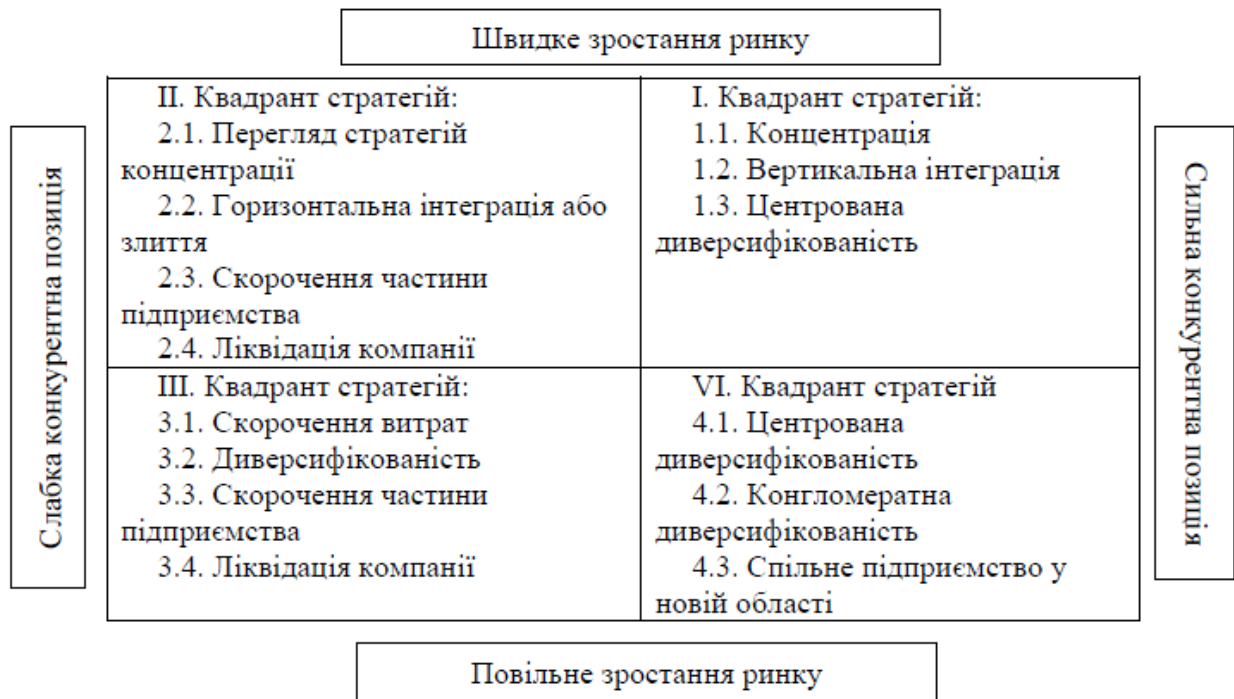


Рисунок 1.9 – Базові стратегії розвитку моделі Томпсона–Стрікланда [16; 17]

Отже, вибір та успішна реалізація стратегії залежить від багатьох факторів. Проте, компанії в першу чергу враховують свій потенціал, а також ситуацію на ринку. Останнім часом дещо змінюються підходи до управління компаніями. Це вимагає більшої зосередженості на зовнішніх проблемах. До невизначеності зовнішнього середовища додався такий суттєвий фактор як карантинні обмеження. Особливості діяльності і розвитку організацій в нових реаліях господарювання будуть детально розглянуті в наступному підрозділі.

1.3 Особливості розвитку організацій в умовах карантину

В умовах пандемії зміни, зумовлені технічним прогресом, швидке поширення нових технологій для навчання та уповільнення довгострокових темпів зростання вимагають прискореного впровадження інновацій та змушують компанії конкурувати у швидкості навчання.

З цією метою компанії вимушені перетворюватися на організації гібридного навчання, що об'єднують можливості штучного інтелекту та

людського мислення, застосовувати більш ефективний підхід до управління змінами, спиратися на різноманіття навичок і компетенцій персоналу, щоб підвищувати стабільність, розробляти і впроваджувати інновації, а також створювати підприємства, які користуються довірою з боку суспільства і мають на меті існування, яке приносить ціннісне благо соціуму, одночасно підвищуючи фінансові показники [18].

Під час пандемії COVID-19 кожній компанії довелося усвідомити, наскільки обмежені її здібності і можливості до швидкого навчання в стрімко змінюваному середовищі, коли десять днів зволікання можуть обернутися чотирьохкратним зростанням числа заражених та посиленням дестабілізації бізнесу, економіки та суспільства. Забезпечення стійкості перестало бути теоретичним завданням: і організації, і регіони, і цілі країни отримали болісний урок, зіткнувшись з крихкістю життєво важливих систем, на які вони покладаються. Під час кризи компаніям та урядам доводиться демонструвати, що мета їх існування та декларовані цінності більше, ніж просто слова, написані у добрі часи.

Пандемія коронавірусу не лише вивела на перший план довгострокові заходи, які необхідні для досягнення успіху у найближчі десять років, але й поставила перед компаніями непомірно складне завдання: їм доводиться забезпечити поступовий перехід до зростання і процвітання в умовах та званої «економічної коми», викликаної заходами щодо соціального дистанціювання. Щоб отримати доступ до нових можливостей у довгостроковій перспективі, потрібно спочатку пройти через дуже складні часи. Сьогодні пріоритетним завданням бізнесу стало виживання, але процвітання – це гра з далеким прицілом. Щоб перемогти у ній, керівники бізнесу повинні правильно реагувати на умови нового середовища, нових клієнтів та зростання очікувань з боку суспільства. Тільки в цьому випадку компанії зможуть подолати наявні проблеми [19].

Пандемія коронавірусу також виводить на передній план неринкові аспекти корпоративної стратегії. Стійкі системи можна створити лише в

результаті співробітництва як безпосередньо між компаніями, так і між компаніями та урядом. Наприклад, за час пандемії завдяки щасливій випадковості стало можливим скоротити вуглецевий слід, при тому, що всі спроби зробити це у минулому закінчувалися невдачею. Ймовірно, після закінчення карантину світ зіткнеться з великими очікуваннями, пов'язаними з різким прогресом у цій галузі.

Іншими словами, на зміну довгостроковим заходам прийшли коротко- та середньострокові імперативи, пов'язані з перемогою над хворобою та перезапуском економіки, а також з формуванням контурів світу після пандемії та адаптацією до нього. Вірогідно, цей новий світ буде істотно відрізнятися від докризової реальності. «Повернення в минуле» вже не буде.

На рис. 1.10 наведено пріоритетні завдання розвитку бізнесу для досягнення і зберігання лідерських позицій в умовах карантинних обмежень.



Рисунок 1.10 – Пріоритетні завдання розвитку бізнесу в умовах карантину

**Складено на основі [20]*

1. Перше пріоритетне завдання – знизити захворюваність, зберігши

економічну та соціальну стійкість. В даний час, здається, що тільки карантин та агресивні заходи щодо соціального дистанціювання здатні уповільнити поширення хвороби. На жаль, ці заходи перешкоджають руху товарних та людських потоків, і на практиці означають заморожування реальної економіки на тривалий термін – ситуація, для якої майже немає прецедентів історії. Неможна змушувати людей робити вибір між фінансовим благополуччям та ризиком для життя. Тому доцільно зламати цей уявний компроміс і не тільки згладити криву хвороби, але і зберегти як життя людей, так і їх джерела доходів.

Компаніям, насамперед великому бізнесу, необхідно агресивно інвестувати в інновації, клінічні випробування та виробничі потужності, щоб наблизити успіх у подоланні пандемії. Для цього варто використовувати превентивний досвід інших країн. Це може бути вакцинування, масштабне тестування на коронавірус та антитіла до нього, розробка нових моделей для стратифікації ризику, застосування нових практик для швидкого виявлення, відстеження та застосування обмежувальних заходів до заражених. Крім цього, необхідно створити нові інструкції, у яких випадках можна припиняти карантин і «розморожувати» економіку і як реагувати на можливе повернення хвороби. Новий підхід до боротьби з пандемією має на увазі безпрецедентно тісне співробітництво та хорошу координацію всіх комунікацій між урядами, системами охорони здоров'я та бізнесом різних країн, а також запровадження нових політичних та регуляторних заходів. Компанії повинні якнайшвидше включити ці нові методи у свою практику та вчитися адаптувати їх у відповідь на змінення ситуації.

Очевидно, що це складне завдання стане справжнім випробуванням для урядів, суспільства та бізнесу всіх країн. Але, оскільки альтернативою цьому буде економічна кома або швидке повернення вірусу, яке перевантажить системи охорони здоров'я, компанії не мають іншого вибору.

2. Завоювати нових клієнтів (і повернути довіру існуючих). Коли коронавірус представиться можливим взяти під контроль, варто буде розпочати

кампанію із завоювання нових клієнтів у посткризовому світі. Війни, епідемії та інші соціальні кризи часто призводять до зміни відносин з боку споживачів, їх поведінки та моделей попиту. Наприклад, Друга світова війна призвела до винаходу та прискорила комерційне використання реактивних двигунів, радарів, пеніциліну, вертольотів, літаків з герметичними кабінами, керованих ракет, синтетичного каучуку та інших продуктів. Також після війни розпочалося та прискорилося поширення комерційної авіації, утворився бум на ринку заміського житла, спостерігався форсований вихід жінок на ринок праці та сталися інші глибокі соціальні зміни. Компаніям доведеться розпізнавати і формувати контури нової реальності та адаптуватися до них.

У цій ситуації найскладнішим є відрізнити короткострокові зміни, викликані кризою, від постійних довгострокових змін. Компаніям доведеться розпізнавати тенденції, які виникають, за допомогою аналізу високочастотних даних та визначати їх стійкість, зіставляючи з довгостроковими трендами, аналізуючи причини невдоволення споживачів, зчитуючи сигнали незалежних гравців, які експериментують із новими бізнес-моделями, та швидко навчаючись на прикладі країн, що знаходяться на пізніших етапах цього циклу, наприклад Китаю та Південної Кореї. Для цього їм доведеться швидко перейти від кризового до більш творчого мислення.

У цих умовах вже сформувалися дві чіткі тенденції. Перша – суттєве прискорення переходу на цифрові канали та платформи. Традиційним організаціям доведеться в повній мірі брати участь у цьому переході, щоб не зіткнутися з ризиком підриву з боку цифрових компаній.

Друга – необхідність повернути довіру споживачів, що саме по собі буде непростим завданням. Так, відвідування ресторану чи магазину, авіапереліт або похід на концерт будуть викликати підвищене занепокоєння, що може призвести до зниження попиту навіть після скасування заходів із соціального дистанціювання.

Бізнесу доведеться вжити заходів для зміцнення впевненості клієнтів як на рівні окремих компаній, так і всієї галузі в цілому. Прикладом цього можуть

виступати заходи з підвищення безпеки, які знадобилися, щоб відновити довіру пасажирів до авіаперельотів після терактів 11 вересня 2001 р. у США.

3. Прискорення цифрової трансформації. Оскільки компаніям доведеться адаптуватися до світу після коронавірусу, вони мають прискорити темпи своєї цифрової трансформації. Задовго до кризи багато організацій впроваджували програми цифрової трансформації, щоб захистити свої позиції від підливних технологій конкурентів та скористатися більшою функціональністю цифрових бізнес-моделей з їх адаптивністю, потенціалом до еволюціонування та масштабування, продуктивністю та можливістю налаштування під потреби підприємства.

Безумовно, у більшості великих підприємств уже є цифрова стратегія, що описує створення цифрових платформ, екосистем, операційних моделей та клієнтських пропозицій, що спирається на використання штучного інтелекту та програму цифрової трансформації. Якщо раніше компанії проводили цифрову трансформацію у своєму темпі та на свій розсуд, зараз це має стати першочерговим завданням. Спалах атипової пневмонії, яка вразила насамперед країни Азії, прискорив розвиток електронної комерції та сприяв підйому компанії Alibaba. Пандемія коронавірусу вже призвела до аналогічного результату в усіх країнах світу [21].

Фактично і бізнес, і споживачі отримали унікальну можливість звикнути до покупок в Інтернеті, віддаленої роботи та дистанційного співробітництва. Крім цього, більш висока рентабельність онлайн-каналів сприяє швидкому проникненню цифрових бізнес-моделей.

Перша хвиля цифрової трансформації продемонструвала, що її використання пов'язане з такими ж труднощами, як і робота з будь-якою іншою програмою великомасштабних змін. Такі програми мають бути комплексними, націленими на створення вартості, спиратися не тільки на технології та не обмежуватися існуючими процесами та пропозиціями. Насамперед, компанії повинні переосмислити свою організацію, щоб об'єднати переваги людського мислення та штучного інтелекту. В цьому випадку вони зможуть динамічно

конкурувати в темпах машинного навчання. Необхідно звертати однаково багато уваги як на людський, так і на технічний аспект цифрової трансформації, що передбачає використання нових методів роботи.

4. Стійкість як конкурентна перевага. Компанії та країни повинні переосмислити операційні моделі, помістивши на першочергове місце стійкість як основний критерій їхньої розробки. Багато організацій витратили кілька десятиліть, щоб побудувати довгі, ефективні ланцюжки поставок з виробництвом у країнах з низьким рівнем витрат та об'єднати їх за допомогою цифрових логістичних інструментів.

Ефективність цих ланцюжків вимірювалась такими показниками, як швидкість, ефективність витрат та рентабельність. Пандемія COVID-19 продемонструвала, що системи, створені раніше всіх для підтримки ефективності, виявилися крихкими в умовах стресу. Це стосується не тільки бізнес-систем, але і систем охорони здоров'я та захисту від надзвичайних ситуацій. Результати досліджень вказують на те, що багато компаній планують перебудувати свої ланцюжки поставок, зробивши їх менш централізованими та більш стійкими. Цілком ймовірно, що багато країн, виявивши свою залежність від кількох віддалених виробників вакцин, медичних масок та вентиляторів, замисляться про скорочення ланцюжків поставок, формування запасів на випадок надзвичайних ситуацій та збільшення автономності в критичних областях, що позначиться на політичних рішеннях.

Крім стійкості ланцюжків постачання, велике значення набуває і стійкість балансу підприємства. У короткостроковій перспективі це має на увазі скорочення витрат, орієнтованість на готівкові грошові потоки і, в деяких випадках, – підтримку з боку держави. У довгостроковій перспективі це призведе до того, що активні акціонери втратять частину свого впливу на ради директорів, а управляючі активами не зможуть домагатися збільшення кредитного навантаження та ініціювати масштабний зворотний викуп акцій [22].

Незважаючи на те, що керівники бізнесу часто говорять про стійкість,

лише небагато компаній розробляють та оцінюють свої критичні системи та керують ними з урахуванням цього критерію. Основні характеристики стійких систем – надмірність (наявність буферних елементів), різноманітня, бережливий підхід до ресурсів, адаптивність і вбудованість у соціум. Щоб розробити такі системи, компанії повинні думати про бізнес по-іншому, застосовуючи скоріше біологічне, ніж механічне мислення. В основі класичної бізнес-стратегії лежить питання «Наскільки гарна моя стратегія у порівнянні з іншими компаніями?». У сучасному непередбачуваному, динамічному світі компанії повинні відповідати і на запитання «Наскільки стійка моя стратегія, чи можливо її адаптувати до змін та на скільки років її вистачить?».

5. Мобілізація для досягнення корпоративних цілей заради спільних інтересів. Ще до кризи керівники бізнесу почали серйозно займатися пошуками корпоративної мети, що має на увазі служіння на благо суспільства, впроваджувати принципи капіталізму, що відповідають інтересам всіх стейкхолдерів, і прагнути до стійкості, відповідаючи таким чином на проблему глобального потепління та інші загальні виклики.

У той час, як держава буде підтримувати найбільші корпорації за допомогою безпрецедентних антикризових заходів, пересічні громадяни та малий бізнес зіткнуться з неймовірними труднощами. У цих умовах соціальне значення і суспільний вклад великих компаній потрапить під пильне спостереження. Ймовірно, суспільство надовго запам'ятає заяви і дії кожної організації в цей непростий час.

Компанії та уряди повинні підтримати новий дух загальної мобілізації та спільних зусиль. Перед бізнесом і суспільством стоять одні і ті ж завдання: зниження захворюваності коронавірусом при збереженні стійкості, відновлення довіри споживачів у короткостроковій перспективі, глобальне потепління, зростання нерівності та підготовка до майбутніх пандемій у довгостроковій перспективі. Їх не можна вирішити, загострюючи конкуренцію на існуючих ринках та в рамках загальноприйнятих принципів корпоративного управління та регламентів. Зараз компанії не в змозі прорахувати і закласти в ціни

додаткові витрати на усунення зовнішніх наслідків своєї діяльності, а у світі недостатньо глобального керівництва для вирішення загальних проблем і в більшості випадків відсутні надійні механізми відстеження спільних цілей.

Результати недавнього опитування показали, що держава користується більшою довірою, ніж бізнес, але вважається менш компетентною. Одночасно респонденти вважають бізнес більш компетентним, але відчують щодо нього менше довіри. Суспільство чекає, що і держава, і бізнес змінять цей стан речей. Щоб досягти колективного успіху, необхідний як компетентний і стійкий уряд, так і бізнес, мета якого – діяльність на благо суспільства [20].

Наведені рекомендації являють собою можливості, які втіляться в життя тільки внаслідок спільних дій. Ніколи раніше віддача від справжнього лідерства не була такою великою, як зараз. Керівники бізнесу повинні створити колективну історію надії та надихнути суспільство на рішучі спільні події. В цьому випадку пандемія коронавірусу стане переломною точкою та початком колективного прогресу, а не втраченою можливістю.

Висновки до розділу 1

В першому розділі випускної кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні аспекти управління розвитком організації: охарактеризовано сутність організаційного розвитку, досліджено елементи системи управління розвитком організації, розглянуто особливості розвитку організацій в умовах карантину.

В процесі дослідження сутності і етапів організаційного розвитку визначено, що на сучасному етапі представляють більшу цікавість комплексні підходи до розвитку організацій, в яких враховується увесь спектр системи менеджменту та різноманіття внутрішніх і зовнішніх чинників впливу. На основі узагальнення існуючих моделей запропоновано поняття розвитку організації як послідовності якісних змін при проходженні організацією етапів життєвого циклу від її утворення до ліквідації, тривалість яких залежить,

певною мірою, від організаційних цілей і завдань та стратегічного напрямку діяльності.

В процесі дослідження системи управління розвитком організації визначено, що побудова ефективної системи управління є неможливою без управління організаційним розвитком. Іншими словами, за допомогою організаційного розвитку створюється підґрунтя для успішної діяльності на довгострокову перспективу. Першочерговим етапом організаційного розвитку є формування принципів, на основі яких відбувається побудова всієї системи управління організаційним розвитком та забезпечується її ефективність.

Характеристика особливостей розвитку організацій в умовах карантину довела, що в умовах пандемії зміни, зумовлені технічним прогресом, швидке поширення нових технологій для навчання та уповільнення довгострокових темпів зростання вимагають прискореного впровадження інновацій та змушують компанії конкурувати у швидкості навчання. Визначено пріоритетні завдання розвитку бізнесу в умовах карантину, завдяки яким забезпечується досягнення і зберігання лідерських позицій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КАРАНТИНУ

2.1 Вплив карантинних обмежень на економіку України

В умовах карантинних обмежень, пов'язаних з розповсюдженням COVID-19, економіки країн світу зазнали суттєвих негативних впливів. В даному підрозділі доцільно розглянути вплив карантину на макроекономічні показники національної економіки, а також окремі галузі та види економічної діяльності.

В кінці 2019 р. – початку 2020 р. економічне положення України було більш-менш стабільним. Проведені реформи у банківській системі в попередні роки стали відчутними. Було вирішено питання з усуненням податкового боргу компанії НАК Нафтогаз, яка виплатила у 2020 р. податків та дивідендів у сумі 141,0 млрд. грн. [23]. Внаслідок цього було зафіксовано низький рівень дефіциту бюджету –1,8% від рівня ВВП [24]. Це створювало сприятливі умови для подальшої бюджетної стабілізації в країні.

Також варто відзначити зменшення рівня державного боргу України – з 80% від ВВП у 2016 р. до 50% від ВВП перед початком пандемії коронавірусу в 2020 р. Цей факт пов'язується зі збільшенням безпосередньо ВВП, а також укріпленням курсу національної валюти впродовж 2019 р. Позитивним моментом є стабілізація зовнішнього фінансування, що привело до урівноваження платіжного балансу – дефіцит платіжного балансу складав 2% від рівня ВВП – це самий низький показник за роки незалежності України. Варто відзначити ще один позитивний момент в економіці країни, пов'язаний зі зниженням рівня інфляції. Так, у 2019 р. показник інфляції мав значення нижче за той, що був прогнозований Національним банком України. Цінова стабільність забезпечила стійкість умов для проведення фінансово-господарської діяльності економічними суб'єктами [25].

Отже, перед пандемією, пов'язаною з COVID-19, економіка України була

очищена, банківська система капіталізована і ліквідна, більшість суб'єктів бізнесу були прибутковими [25].

На рис. 2.1 представлена поквартальна динаміка темпів зростання головного макроекономічного показника – обсягів ВВП.

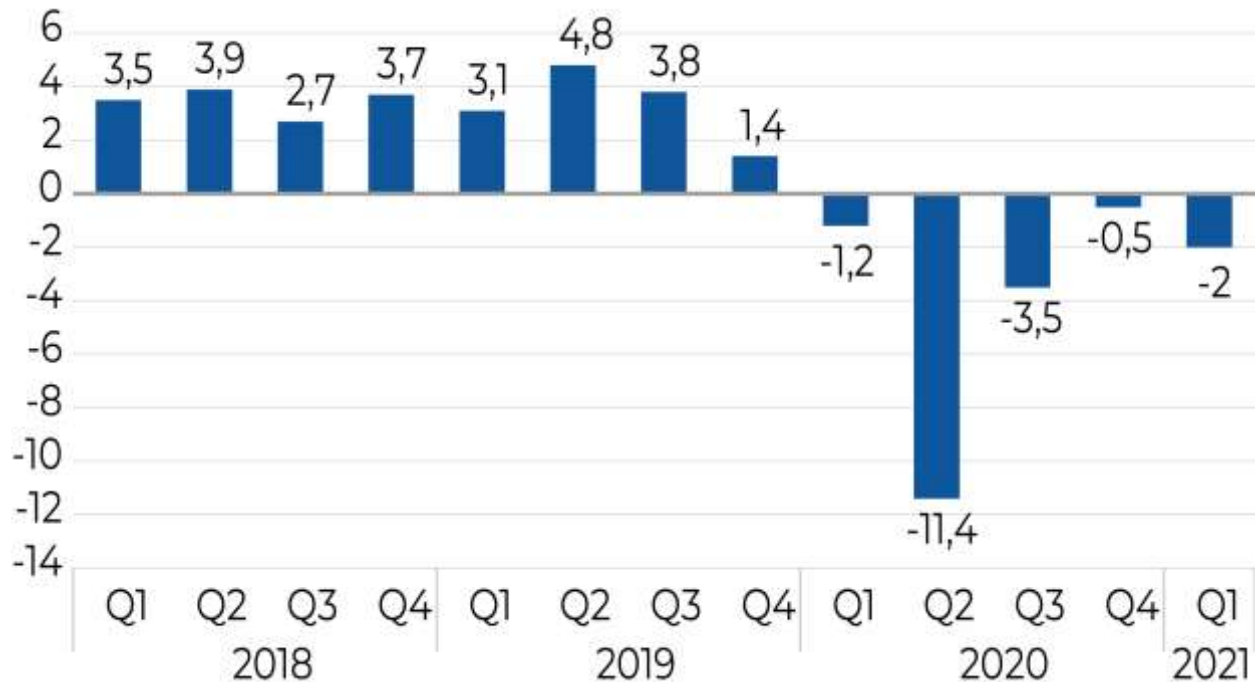


Рисунок 2.1 – Динаміка темпів зростання ВВП у 2018-2021 рр., % [26]

Аналіз рис. 2.1 свідчить, що зниження ВВП відбувалось ще до початку карантину, що може бути пов'язано з негативними очікуваннями в глобальному масштабі. Однак, якщо в IV-му кварталі 2019 р. приріст ВВП майже втричі зменшився від аналогічного показника попереднього періоду (1,4% проти 3,8%), то в 2020 р. спостерігаються від'ємні темпи зростання ВВП. Найгірша ситуація мала місце у II-му кварталі 2020 р., тобто у першому кварталі карантинних обмежень на національному рівні, що відзначилося падінням ВВП на 11,4%. В наступні квартали 2020 р. падіння ВВП дещо сповільнилося і складало 3,5% і 0,5% відповідно у III-му і IV-му кварталі. Проте очікування, що економіка стабілізується найближчим часом не виправдалися, і I-й квартал 2021 р. також відзначився падінням ВВП на рівні 2%.

Для більшого розуміння того, як саме вплинув карантин на стан економіки України, представляється доцільним проаналізувати динаміку річного приросту ВВП за останні 5 років (рис. 2.2).

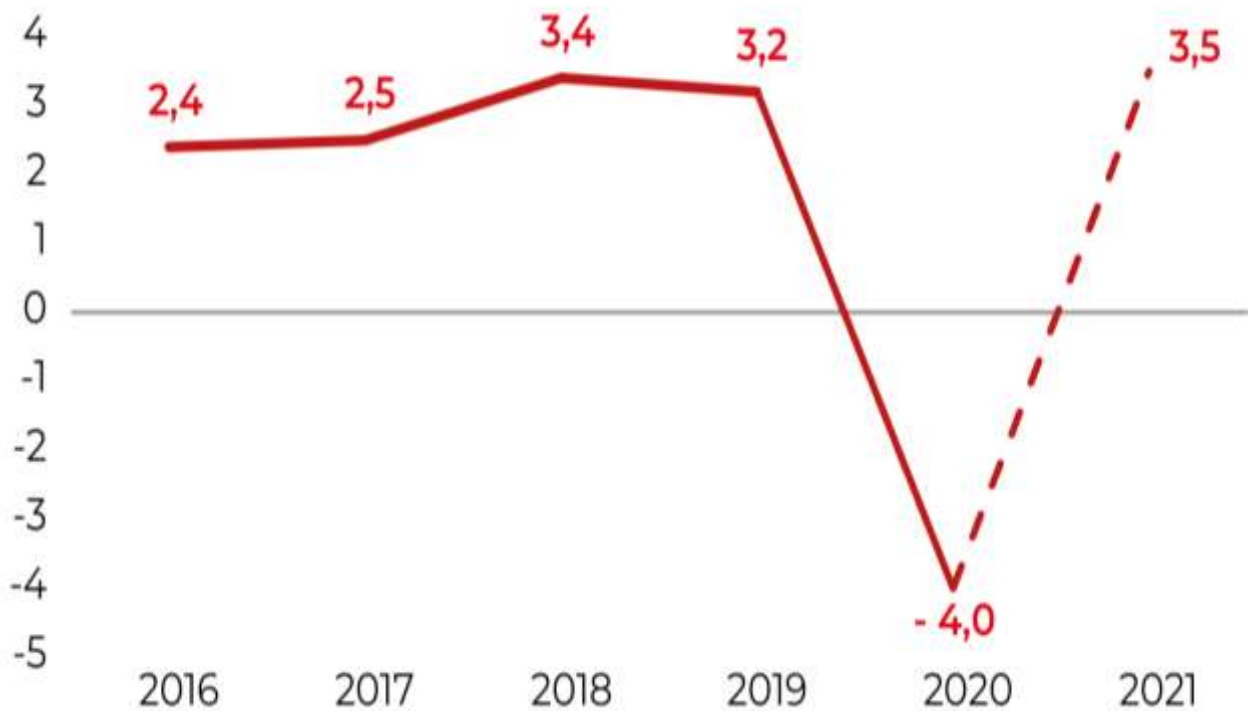


Рисунок 2.2 – Динаміка річного приросту ВВП у 2016-2020 рр., % [26]

Як бачимо з рис. 2.2 річне зниження ВВП у 2020 р. складало 4%. Паралельно з тим варто відзначити, що стан економіки України був краще, ніж у низці європейських країн. Про це свідчить той факт, що річне зниження рівня ВВП відбулося в межах 10%, в той час, коли певні країни Європи відчули негативний приріст в середньому у розмірі 10%. Для порівняння динаміка ВВП країн – основних торговельних партнерів України представлена на рис 2.3.

Початок карантину відчутно позначився на курсі національної валюти. Проте впродовж року даний показник також стабілізувався. Вдалося також зберегти відносно низький рівень інфляції, який не дуже відрізнявся від докарантинного рівня. Це дає підстави стверджувати, що завдяки успішним реформам останніх років перед початком пандемії і покращеному макроекономічному стану, Україна увійшла в карантинні обмеження зі значним

рівнем запасу економічної міцності та було готова до боротьби з глобальними викликами.

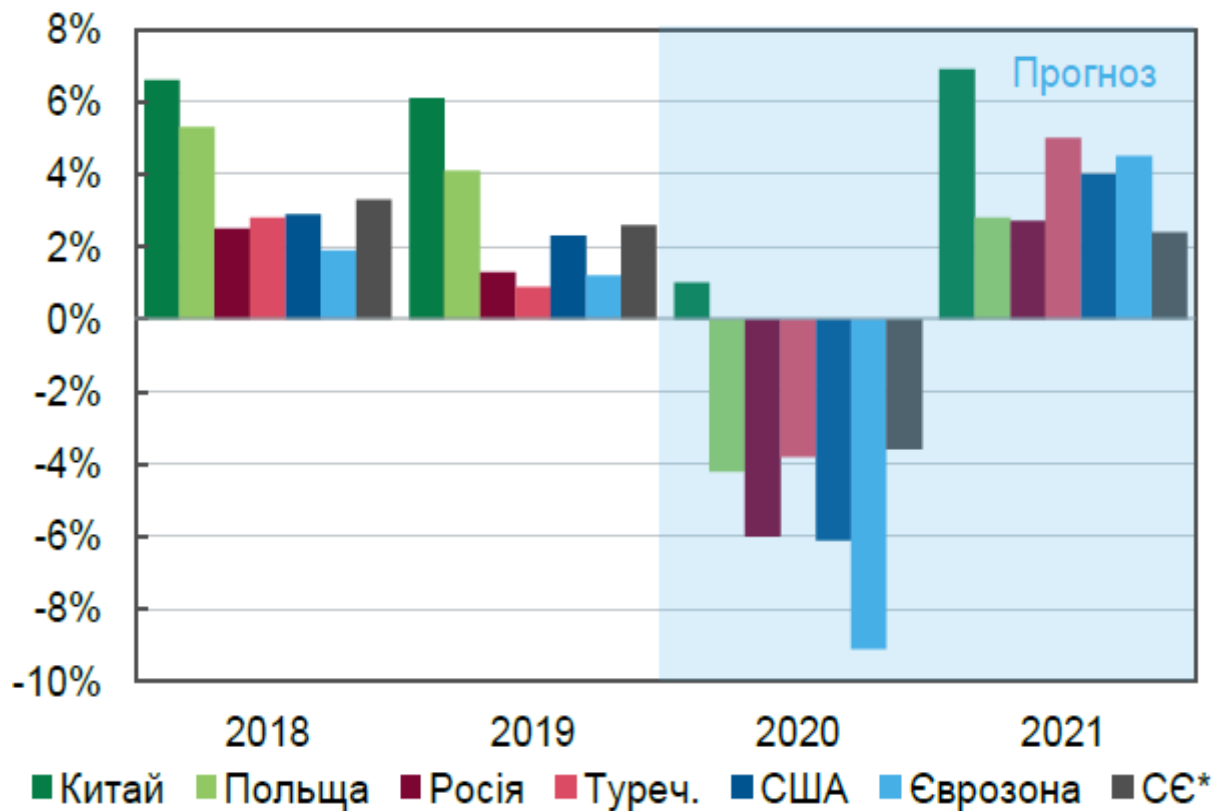


Рисунок 2.3 – Динаміка річного приросту ВВП країн – основних торговельних партнерів України у 2018-2020 рр., % [27]

Примітка: *Країни Центральної Азії

Стосовно зовнішньоекономічного сектора, то тут ситуація дещо відрізняється. Негативним моментом є зміна зовнішнього попиту. Але торговельні умови є сприятливими для вітчизняної економіки. Зміни в експорті і імпорті товарів наведено на рис. 2.4.

Так, в якості позитивних тенденцій можна відзначити зростання вдвічі цін на залізну руду, підвищення цін на сільськогосподарську продукцію (кукурудзу, ячмінь, пшеницю, сою). Ще дає підстави стверджувати про зміцнення експортного потенціалу і формування передумов для відновлення економіки України.

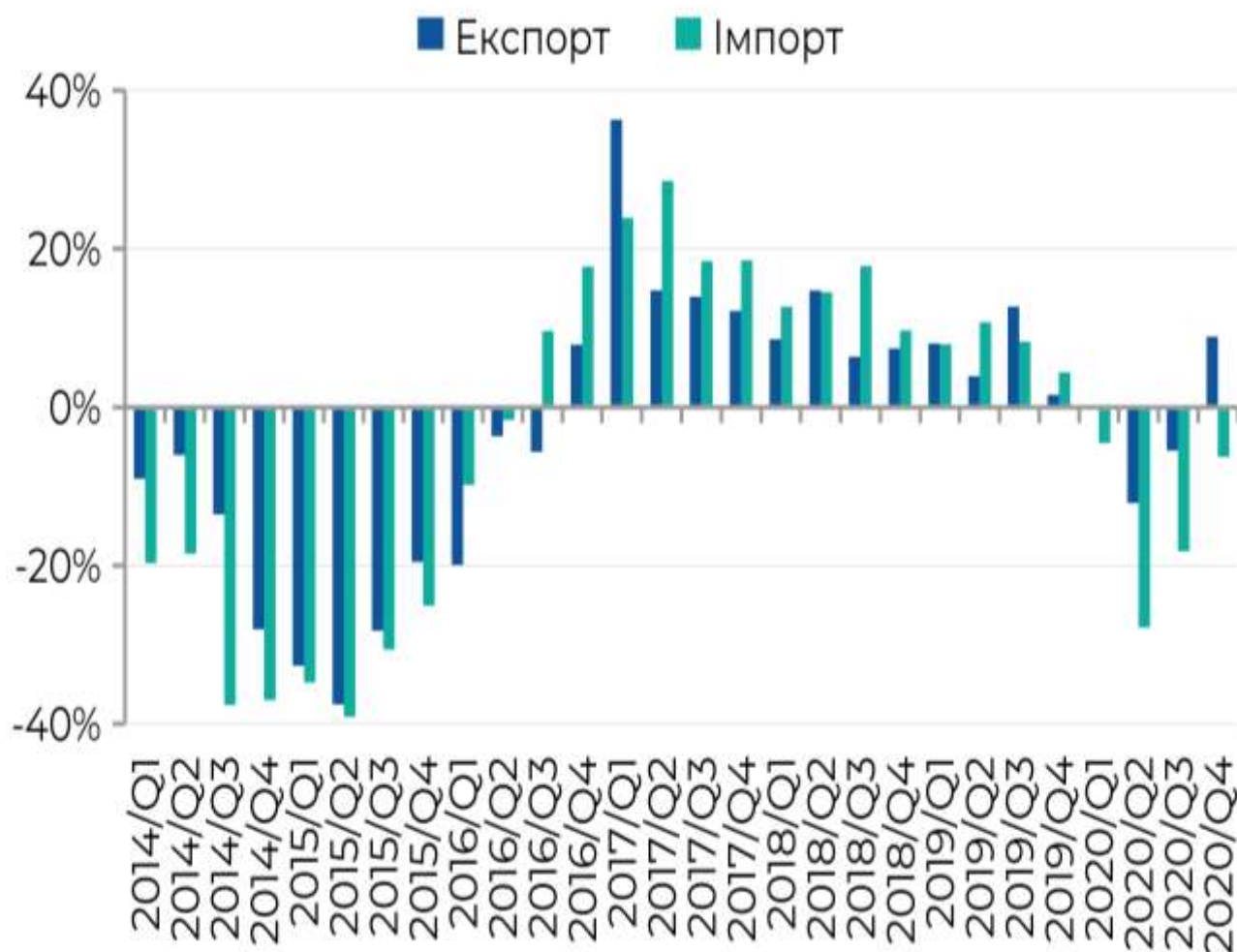


Рисунок 2.4 – Динаміка змін в експорті і імпорті товарів в 2014-2020 рр., % [26]

Доцільно відзначити про покращення ситуації з дефіцитом торговельного балансу, що, в першу чергу, пов'язано зі скороченням імпорту. Зміни в торговельному балансі до ВВП, що відображують дефіцит торговельного балансу, наведено на рис. 2.5.

Дефіцит торговельного балансу в Україні дорівнює приблизно 2% від рівня ВВП. Представляють інтерес показники економічної активності населення країни, які представлені поїздками на роботу, до торговельних центрів, зон відпочинку, транспортних вузлів і зупинок громадського транспорту, залізничних станцій тощо. Актуальні дані свідчать про зниження активності українців, зокрема про її зменшення приблизно на 10% [25].



Рисунок 2.5 – Показники дефіциту торговельного балансу
у 2015-2020 рр., % [26]

Далі представляється доцільним розглянути як пандемія вплинула на бізнес, зокрема на певні сектори національної економіки.

За даними експертного опитування лише впродовж одного місяця від початку карантину 29% українських компаній були вимушені призупинити свою діяльність, а 6% взагалі були вимушені повністю закрити бізнес. При цьому більше 30% власників малого бізнесу заявили про 100-відсоткове падіння доходів, у зв'язку з чим вони були вимушені звільнити до половини співробітників [28].

В свою чергу власники крупного та середнього бізнесу для налагодження діяльності повинні були дотримуватися санітарно-епідеміологічних норм.

Далі розглянемо ситуацію у галузі телекомунікаційної сфери (операторів зв'язку та інтернет-провайдерів). При цьому доцільно відзначити, що роль телекомунікацій в умовах COVID-19 значно посилюється. Це зумовлено тим,

що збільшується відсоток населення – користувачів Інтернету через перехід на дистанційні режими роботи. Таким чином, збільшується навантаження на мережі операторів зв'язку [29].

При цьому самі мобільні оператори («Київстар» та «Vodafone») також перевели приблизно 80% співробітників на дистанційну роботу. Паралельно з цим попит на голосовий трафік збільшився на 10-15% [30].

В період карантину провідні мобільні оператори продовжували розвиток інфраструктури 4G, підключали до неї нові населенні, навіть віддалені, пункти. Так, на сьогоднішній день доступ до послуги 4G мають 57% населених пунктів, в яких проживає 82% населення [31].

На період карантину компанією «Київстар» абонентам була надана можливість безкоштовного здійснення дзвінків на номери тих служб, де можна отримати інформацію про профілактичні заходи щодо розповсюдження коронавірусної інфекції. В свою чергу, спеціалісти компанії «Vodafone» відмічають органічні темпи зростання мобільного Інтернет-трафіку, зокрема, за рахунок зростання частки спілкування в месенджерах, соціальних мережах. Однак, в глобальному розрахунку використання трафіку мобільного Інтернету в умовах карантину майже не змінилося порівняно з попереднім періодом, що свідчить про те, що Інтернет-користувачі в умовах віддаленої роботи перевагу віддають фіксованому домашньому Інтернету [29].

Проведене дослідження свідчить про те, що в умовах ситуації з коронавірусом в Україні макро- і міроекономічна стабільність зазнала негативних впливів, але суттєво не постраждала. Це означає, що існує підґрунтя для відновлювальних процесів економічного розвитку. Проте даний процес є поступовим. Вітчизняна економіка має потенціал від експортних операцій, зумовлений зростанням світових цін на окремі види сировини. При цьому для нейтралізації загроз важливо звернути підвищену увагу на створення сприятливих умов для розвитку бізнесу і підтримки провідних галузей вітчизняної економіки.

2.2 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності компанії Vodafone

Vodafone Global є одним із провідних у світі телекомунікаційних компаній. Етапи розвитку компанії Vodafone представлено на рис. 2.6.

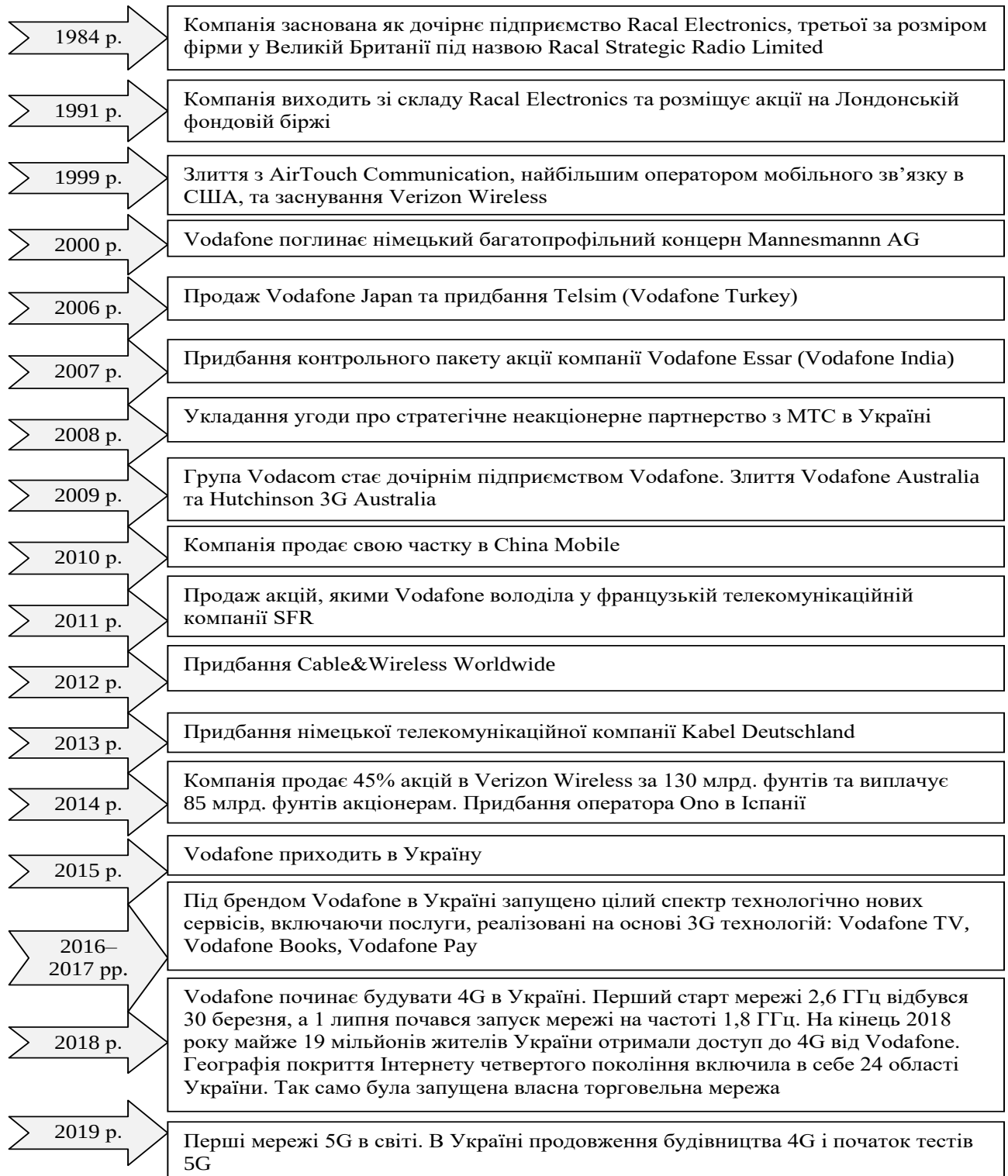


Рисунок 2.6 – Етапи розвитку компанії Vodafone [32]

Компанію Vodafone Україна було засновано в 1992 році, яка почала надавати послуги мобільного зв'язку в 1993 р. під брендом UMC (Ukrainian Mobile Комунікації). У 2015 р. було укладено договір про співпрацю з глобальний партнером Vodafone Sales & Services Limited (Vodafone Global) на певні умови використання бренду Vodafone в Україні.

В Україні Vodafone Україна налічує 19 мільйонів клієнтів. Компанія зосереджена на реалізації передових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), електронний уряд (e-gov), технології та рішення для Smart-міста, аналітика великих даних, послуги Fintech, хмарні сервіси.

Vodafone Україна використовує кращий міжнародний досвід, ефективні технології та рішення, що забезпечують найкращі результати.

У 2020 р. Vodafone Україна запустила мережу для Інтернету речей за технологією NB-IoT. Ця мережа використовує глобальну платформу IoT Vodafone Global. Клієнти Vodafone в Україні отримали доступ до найкращої у світі платформи, що забезпечує централізоване управління рішеннями IoT для бізнесу та комунальних послуг. Наприклад, минулого року було впроваджено пілотний проєкт «Smart Metering», заснований на мережі NB-IoT, яка допомагає модернізувати системи обліку воду в кількох містах [32].

Клієнти компанії користуються найшвидшим Інтернетом, так як Vodafone Україна – лідер за швидкістю мобільного Інтернету в Україні. Крім того, Vodafone Україна також має рекорд покриття 4G в діапазоні 900 МГц. В 2020 р. розпочалось будівництво мережі, що охопила малі українські села, де швидкість мобільного Інтернету раніше було недостатньою для повного використання цифрових послуг. Клієнти на тамтешніх територіях тепер можуть вчитися та працювати онлайн, користуватися цифровими державними послугами та іншими перевагами цифрового світу.

Vodafone Україна надає всім своїм працівникам прозорі та рівні можливості продемонструвати в повній мірі свою майстерність. Компанія має політику та внутрішні правила які встановлюють принципи відбору, регулюють прийом на роботу та переведення, а також програми стажування для студентів

та молоді. Компанія створює підтримку і наставницьке середовище на робочому місці для нових співробітників.

Процес найму в Vodafone Україна є прозорим і відповідає корпоративним цінностям компанії. Підбір нових співробітників здійснюється на основі навичок та компетенції оцінювання знань, умінь. Крім того, здійснюється експертиза відповідно до критеріїв. Компанія прагне залучити нове покоління талановитих співробітників. З цією метою відбувається співпраця з провідними українськими університетами та пропонуються студентам освітні програми та стажування.

В табл. 2.1 наведено кількість працівників за статтю та категоріями.

Таблиця 2.1 – Кількість працівників компанії Vodafone Україна за статтю та категоріями у 2018-2020 рр., осіб [32]

Категорії працівників	2018			2019			2020		
	Разо м	Чоловік и	Жінк и	Разо м	Чоловік и	Жінк и	Разо м	Чоловік и	Жінк и
Всього, в т. ч.	3407	1898	1509	4094	2298	1796	3534	2015	1519
Топ-менеджмент	15	9	6	16	10	6	16	9	7
Інші працівники	3392	1889	1503	4078	2288	1790	3518	2006	1512

У 2020 р. в Vodafone Україна працювало 3534 особи, що на 14% менше, ніж у попередньому році. Протягом 2018-2020 рр. статевий баланс компанії був відносно постійний. У 2020 р. жінки становили 43% від всіх працівників компанії, чоловіків – 57%.

Протягом 2020 р. в компанію найняли 654 співробітника (370 чоловіків і 284 жінок), що становить 69,8% менше, ніж у 2019 р. Різке зниження в потребі нових працівників викликано пандемією, пов'язаною з COVID-19.

В 2020 р. було звільнено 1160 працівників. У 2020 р. кількість працівників у роздрібному сегменті було оптимізовано, а магазини, які були неефективними, зачинено.

У 2020 р. коефіцієнт плинності кадрів Vodafone Україна становив 10,9%, що менше ніж у попередньому році.

Далі розглянемо фінансові результати діяльності Vodafone Україна. Окремі показники фінансової діяльності наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати компанії Vodafone Україна за 2018-2020 рр., тис. грн. [32]

Показники	2018	2019	2020
1. Доходи від реалізації	12799024	15983419	18142407
2. Витрати	11051811	13444107	16941417
Операційні витрати	5935808	7656637	8314517
в т.ч. заробітна плата співробітників	1044291	1561375	1697998
Амортизація	4087724	4703908	4800618
Позареалізаційні витрати	568607	394033	3431503
Податок на прибуток	459671	689529	394779
3. Чистий прибуток	1747213	2539312	1200990

Для більшої наочності представимо співвідношення між темпами зростання доходів, витрат і чистого прибутку компанії Vodafone на рис. 2.7.

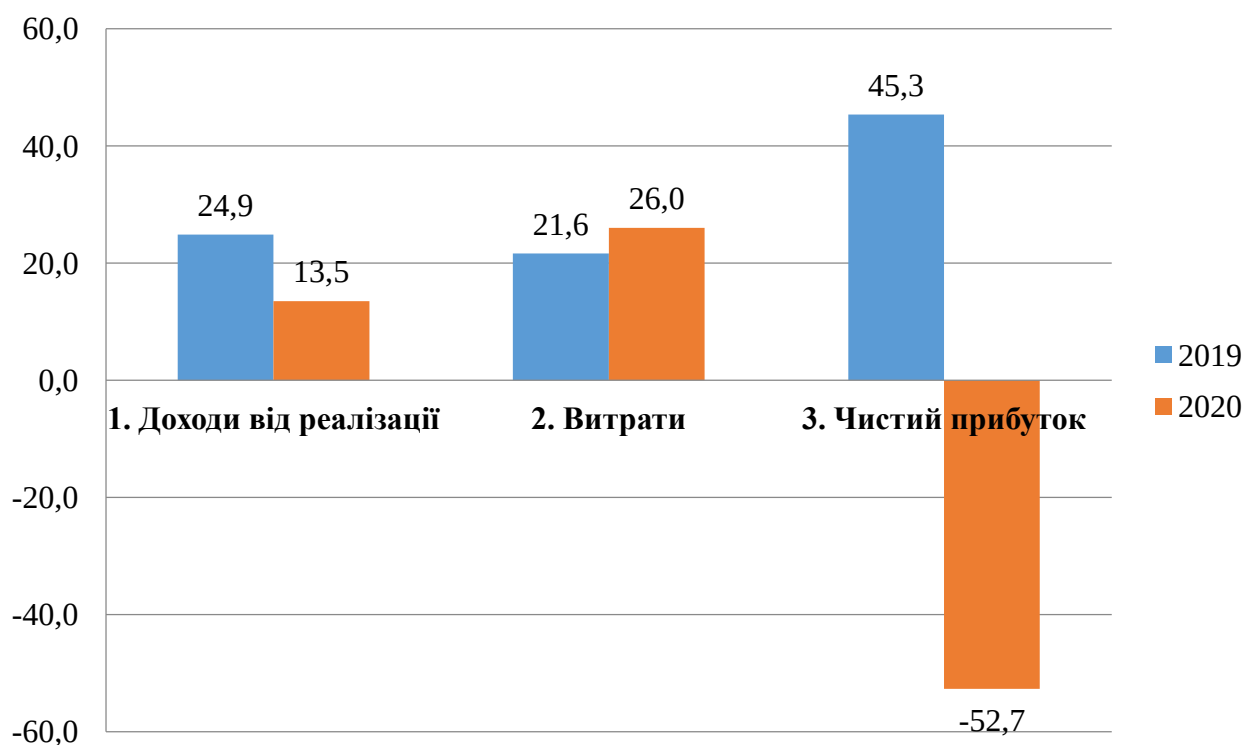


Рисунок 2.7 – Динаміка змін основних фінансових показників компанії Vodafone Україна за 2018-2020 рр., %

Аналіз рис. 2.7 свідчить про те, що в компанії Vodafone в 2019 р. темпи зростання показників мали більш позитивну тенденцію, ніж у наступному 2020 р. Дані свідчать про сповільнення темпів зростання доходів з 24,9% до 13,5% відповідно у 2019 і 2020 рр. Паралельно з цим збільшились темпи зростання витрат з 21,6% до 26%. Це призвело до зниження чистого прибутку в 2020 р. порівняно з 2019 р. на 52,7%.

Дохід компанії в 2020 р. виріс на 14% і перевищив 18,1 млрд. грн. В першу чергу завдяки органічному зростанню потреби цифрових послуг. Операційний прибуток (OIBDA) зросла на 18% у річному забезпеченні, за рахунок підвищення доходу від наданих послуг і склала 9,8 млрд. грн. Маржа OIBDA виросла від 2,1% до 54%, що свідчить про збільшення ефективності бізнесу (рис. 2.8) [33].

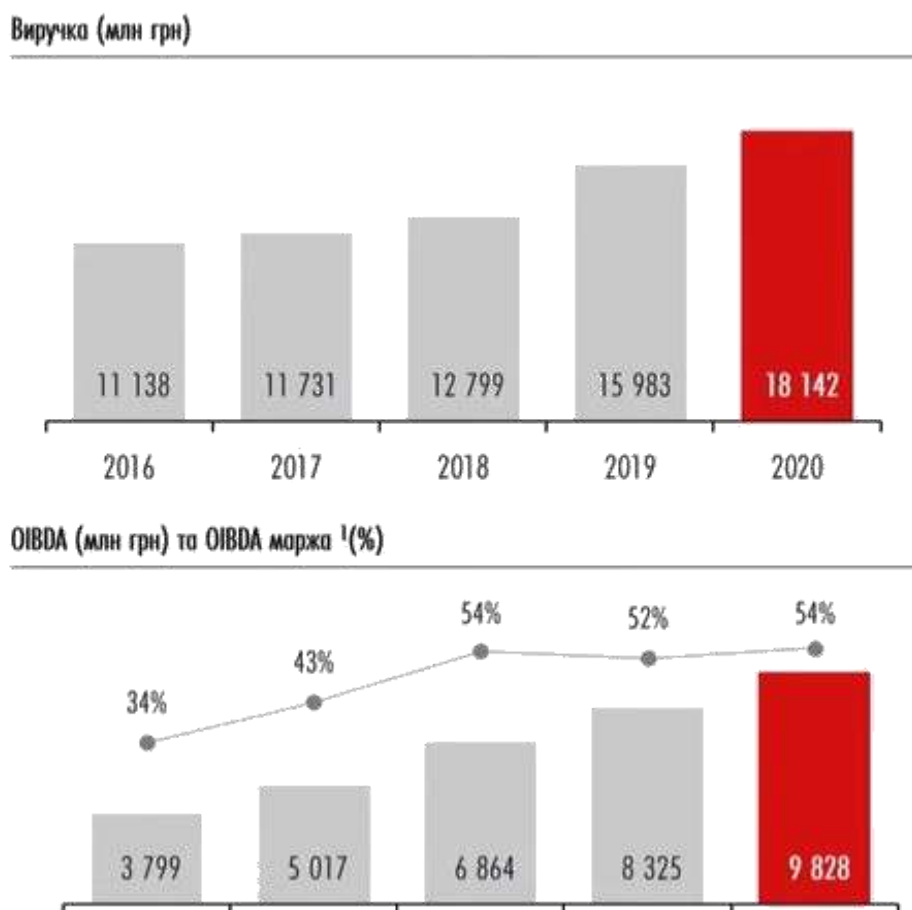


Рисунок 2.8 – Виручка, операційний прибуток і маржа компанії Vodafone Україна у 2016-2020 рр.

Чистий дохід оператора в гривневому вираженні скоротився на 53% до 1,2 млрд. грн. Це сталося із-за курсової різниці за випущеними в минулому році єврооблігаціями на суму 500 млн. дол. При цьому обсяг інвестицій CAPEX у розвиток мережі зберігся приблизно на рівні 2019 р. і перевищив 3,78 млрд. грн. Крім цього, додатково 267 млн. грн. було сплачено за ліцензії на радіочастоти

Абонентська база залишалася стабільною, послугами Vodafone в Україні в кінці 2020 р. користувалися 19 мільйонами клієнтів. Між тим, кількість контрактних підключень у 2020 р. виросла на 18%. Середній дохід з абонента (ARPU) за 12 місяців збільшився на 17%. В першу чергу для збільшення потреби послуг передачі даних. Цей показник виріс на чверть в річному співвідношенні і досяг 5,2 Гб в місяць на одного клієнта в середньому. В загальному підсумку на кінець 2020 р. оператор обслуговував більше 12,2 млн. користувачів мобільного Інтернету. З них близько 7,3 млн. застосовували його для підключення технологій зв'язку четвертого покоління [34].

Після отримання відповідної ліцензії, у червні 2020 р. компанією Vodafone було розпочато будівництво мережі LTE 900 у сільській місцевості, а також підписано меморандуми з іншими операторами зв'язку про її спільний розвиток. На кінець минулого року цю технологію підтримували понад 800 базових станцій Vodafone. Загальна кількість базових станцій 4G за 2020 р. збільшилася в півтора рази і досягла на кінець року 10,7 тис. (рис. 2.9).

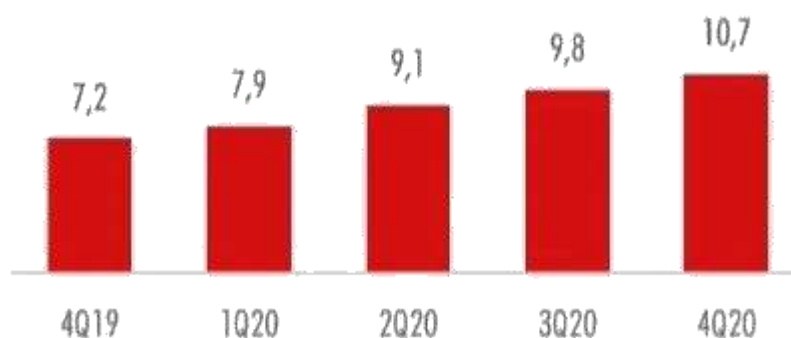


Рисунок 2.9 – Розгортання мережі 4G компанією Vodafone Україна, тис. базових станцій

Таким чином, покриття мережі швидкісного мобільного Інтернету за 12 місяців зросло з 69 до 81% населення. При чому компанія Vodafone вклала кошти не лише у розширення покриття, а й у підвищення пропускнуєї спроможності. Свідченням результативності цієї діяльності можна вважати перше місце у рейтингу Ookla Speedtest [33].

2.3 Стратегічний аналіз розвитку компанії Vodafone

Говорячи про стратегічні напрями розвитку Vodafone Україна на найближчу перспективу, планується продовження залучення інвестицій у збільшення покриття LTE до 90% та ємності мережі, а також нарощування кількості споживачів послуг передачі даних. Також, у тісній співпраці з глобальним Vodafone, оператор продовжить освоювати перспективні технології зв'язку п'ятого покоління 5G та Інтернету речей (IoT). Зазначимо, що за два роки кількість SIM-карт IoT збільшилася на 72%, а найактивніше бізнес використовує такі рішення для відстеження транспорту та техніки. Крім того, у фокусі залишається розвиток конвергентного спрямування. Мається на увазі розширення бізнес-можливостей за рахунок органічного зростання мережі фіксованого Інтернету або поглинання інших гравців на ринку.

Керівництво Vodafone Україна відзначає, що 2020 р. пройшов під знаком пандемії COVID-19, що вплинула на багато аспектів життя та ведення бізнесу. При цьому телекомунікації опинилися у фарватері забезпечення дистанційної роботи та навчання для мільйонів людей. Компанія адаптувала робочі процеси до умов карантинних обмежень. У період жорсткого карантину 80% працівників працювали віддалено, а в адаптивному – 50%. Підприємство покриває витрати на лікування працівників від коронавірусу. Крім того, на різні ініціативи, пов'язані із протистоянням пандемії, спрямовано близько 60 млн. грн. Довелося дещо скоротити та оптимізувати роботу фірмової роздрібної мережі з акцентом на розвиток онлайн-продажів.

Було сформовано низку спеціальних «антикризових» пропозицій для клієнтів. Цікаво також, що на тлі боротьби з COVID-19 та заходів із соціального дистанціювання на 25% до 3,5 млн. зросла кількість користувачів мобільного додатка для самообслуговування абонентів My Vodafone.

Подальші зусилля компанії будуть спрямовані на розвиток цифрових продуктів для масового ринку (My Vodafone та TV Platform) та організацій (IoT, Smart City), прогресивних рішень для аналітики, автоматизації CVM (Customer Value Management – управління прибутковістю клієнтської бази) та RTM (Real-Time Marketing), Ad Tech (системи автоматизації реклами) та Programmatic (персоналізована реклама).

Прибуток від сервісів BigData та сучасної аналітики за 2020 р. збільшився на 81%. Оператор використовує знеособлені дані абонентів для формування адресних пропозицій для бізнес-клієнтів. У період пандемії попит таких послуг помітно підвищився.

Вже два роки на ринку здійснює діяльність IT SmartFlex, дочірня компанія «Vodafone Україна», яка спеціалізується на розробці галузевих рішень для телекому. Зокрема, її фахівцями було створено та запущено у роботу платформу Omnibulk-channel Messaging (OBM). Система призначена для проведення масових цільових розсилок мультиканально: через SMS, push-сповіщення, Viber, Messenger, WhatsApp, Telegram, електронну пошту. Це дозволило замінити рішення стороннього розробника на власне, адаптоване під потреби оператора та системи IT-інфраструктури.

Також 2020 р. Vodafone отримав сертифікацію ISO-27001 та відповідність рівню Tier-III на свій центр хмарного зберігання даних, що дозволило розширити участь у тендерах різного рівня на надання доступу до IaaS.

В позиціонуванні бренду Vodafone з'явилося нове гасло Together we can – «Разом ми зможемо».

У зв'язку з карантинном та режимом самоізоляції жителі України почали більше телефонувати один одному і більше сидіти в Інтернеті. Мобільні оператори «великої трійки» роблять свій посильний внесок у боротьбу з

епідемією. Наприклад, пропонують пільгові тарифні плани, щоб зробити ізоляцію не такою нудною та болісною. Доцільно дослідити, у якого ж з трьох операторів зазначені «карантинні» умови кращі (рис. 2.10).

Послуги операторів в умовах карантину		
Послуги «Київстар»: - безлімітний доступ до онлайн-лекторії Prometheus та Вікіпедії - платформа «Просто залишайся вдома» - безкоштовні консультації лікарів у додатку Doctor online - пакет розважальних та інформаційних телеканалів (Nickelodeon, ПлюсПлюс) - безкоштовний доступ бізнесу до сервісів електронного документообігу та тим-менеджменту (Star.Docs, StarTeams, Microsoft Office 365, Віртуальна мобільна АТС)	Vodafone Україна: - електронна бібліотека Vodafone Books - мМагазини програм Vodafone Market та Vodafone Kids Market - дитячий клуб Vodafone – збірка контенту для дітей від навчальних книг до мультфільмів - Vodafone TV з пакетом «Амедіатека», який дає доступ до найгучніших кіно- та серіальних прем'єр - не тарифікувався доступ до найпопулярніших серед українців соціальних мереж, текстових та графічних повідомлень у всіх основних месенджерах - безлімітний пакет Office 365 - безкоштовний доступ до Infrastructure as a Service (IaaS) - розширений пакет Vodafone IoT Monitor, призначений для розвитку так званого «Інтернету речей»	Послуги Lifecell: - безлімітний доступ до свого месенджера ВіР, який дозволяє здійснювати дзвінки на будь-які мобільні номери, створювати конференції і не лише
- безкоштовні дзвінки на гарячі лінії МОЗ, Кабінету Міністрів, Міністерства закордонних справ - не тарифікувався трафік на такі сайти, як «Коронавірус в Україні»		

Рисунок 2.10 – Пропозиції провідних мобільних операторів України на карантині

**Складено на основі [35]*

Далі представляється доцільним здійснити порівняльний конкурентний аналіз компанії Vodafone за допомогою методики бенчмаркінгу.

Показники для конкурентного аналізу наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники для конкурентного аналізу мобільних операторів

Показники	Київстар	Vodafone	Lifecell
1. Витрати, млрд. грн.	8699,4	6767,7	3481,1
2. Рентабельність, %	44,8	39,4	28,0
3. Дохід, млрд. грн.	15753,0	11175,9	4837,5
4. Чисельність абонентів, млн. осіб	26,1	20,9	12,4
5 Ринкова частка підприємства, %	44,0	39,0	15,5
6. Кількість осіб, що мають активні акаунти в мережі Facebook, тис. осіб	95,0	51,3	136,3

**Складено на основі [36; 37]*

Представлені в табл. 2.3 дані представляється можливим перевести у бали – за 5-тибальної шкалою (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Бальні оцінки для конкурентного аналізу мобільних операторів

Показники	Київстар	Vodafone	Lifecell
1. Витрати	2	3	5
2. Рентабельність	5	4	3
3. Дохід	5	4	2
4. Чисельність абонентів	5	4	2
5. Ринкова частка підприємства	5	4	2
6. Кількість осіб, що мають активні акаунти в мережі Facebook	3	1	5
Разом	25	20	19

За даними табл. 2.4 представляється можливим побудувати «павутиння» бенчмаркінгу (рис. 2.11), яке складається з концентричних кіл, поділених на рівні сектори променями. Кількість променів відповідає кількості показників оцінки для конкурентного аналізу мобільних операторів.

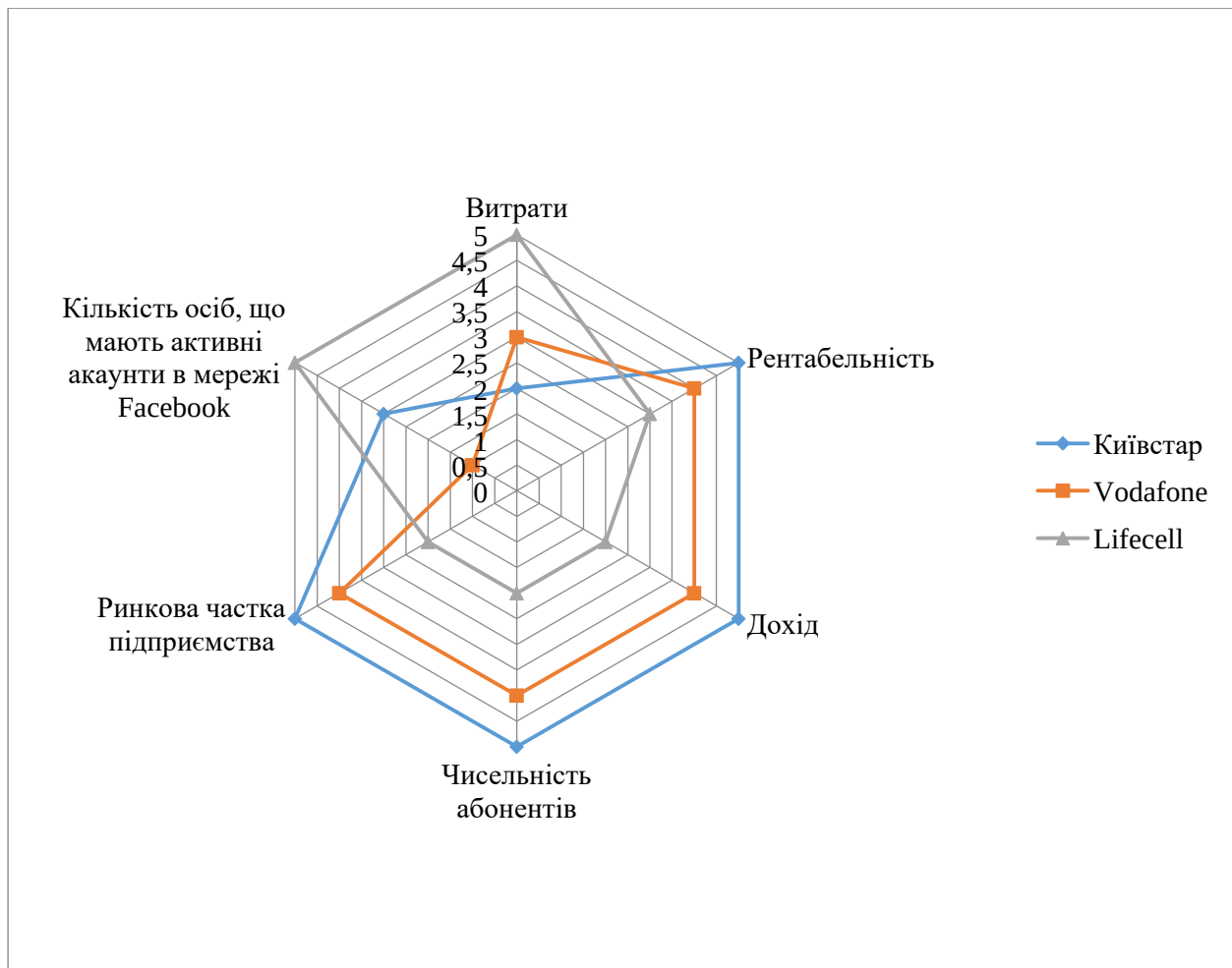


Рисунок 2.11 – Бенчмаркінгове «павутиння» конкурентоспроможності мобільних операторів

З табл. 2.4 бачимо, що різниця сумарного балу компанії Vodafone не досить велика, тобто визначили, що компанія Київстар на 5 балів випереджає об'єкт дослідження. Компанія Lifecell на 1 бал відстає від аналізованої компанії.

Представляється доцільним проаналізувати основні характеристики, що надають переваги компанії Vodafone. За даними табл. 2.4 видно, що компанія має серединну позицію, це спостерігається за всіма параметрами, окрім кількості осіб, що мають активні акаунти в мережі Facebook.

Бенчмаркінг необхідно розглядати як процес постійного дослідження оптимальних критичних досягнень, якими характеризується найвища

конкурентоспроможність. Це сприяє інтенсивному удосконаленню результативності підприємств методом систематичного порівняння.

Розрахуємо площі фігур, які утворилися в результаті з'єднання значення критеріїв, для більш поглибленого аналізу конкурентоспроможності послуг з мобільних операторів.

$$S = \pi R^2, \quad (2.1)$$

де π – математична константа, що виражає відношення довжини кола до довжини її діаметру, $\pi = 3,14$;

R – радіус; максимальне значення шкали оцінок [38].

Розраховуємо площу всього кола, вважаючи, що цей показник є значенням всього ринку послуг мобільних операторів (за умови, що радіус дорівнює максимальному значенню, тобто 5 балам). Отже, площа кола при максимальному радіусі складає:

$$S = 3,14 * 5^2 = 78,5 \text{ (ум. кв. од.)}.$$

Далі представляється доцільним розрахувати площі фігур за кожним мобільним оператором. Для цього використовуватиметься середній радіус фігури:

$$R_{\text{сер}} = \frac{\sum \text{балів}}{n}, \quad (2.2)$$

де $\sum \text{балів}$ – сумарна експертна оцінка підприємства;

n – кількість факторів, що оцінюються.

За вищенаведеною формулою розрахуємо $R_{\text{сер}}$ кожної компанії.

Середній радіус компанії Київстар:

$$R_{\text{сер}}^{\text{Київстар}} = \frac{25}{6} = 4,17 \text{ (бали)}$$

Середній радіус компанії Vodafone:

$$R_{\text{сер}}^{\text{Vodafone}} = \frac{20}{6} = 3,33 \text{ (бали)}$$

Середній радіус компанії Lifecell:

$$R_{\text{сер}}^{\text{Lifecell}} = \frac{19}{6} = 3,17 \text{ (бали)}$$

Площа фігури компанії Київстар складає:

$$S_{\text{Київстар}} = \pi R_{\text{сер}}^2 = 3,14 * 4,17^2 = 54,6 \text{ (ум. кв. од.)}.$$

Площа фігури компанії Vodafone:

$$S_{\text{Vodafone}} = \pi R_{\text{сер}}^2 = 3,14 * 3,33^2 = 34,8 \text{ (ум. кв. од.)}.$$

Площа фігури компанії Lifecell:

$$S_{\text{Lifecell}} = \pi R_{\text{сер}}^2 = 3,14 * 3,17^2 = 31,6 \text{ (ум. кв. од.)}.$$

В нашому випадку компанія Київстар представляє головну конкурентну загрозу для компанії Vodafone. У зв'язку з цим представляється доцільним визначити розраховуємо відставання Vodafone від Київстар.

З цією метою визначаємо співвідношення площ фігур в відсотковому вираженні за формулою:

$$\frac{S_{\text{Vodafone}}}{S_{\text{Київстар}}} * 100\%. \quad (2.3)$$

$$\frac{S_{\text{Vodafone}}}{S_{\text{Київстар}}} = \frac{34,8}{54,6} * 100\% = 63,7\%.$$

Розрахунки свідчать що конкурентний потенціал Vodafone відстає від Київстар на 36,3% (63,7 – 100).

На відміну від цього компанія Lifecell поступається компанії Vodafone. Співвідношення площ фігур в відсотковому вираженні за формулою:

$$\frac{S_{\text{Vodafone}}}{S_{\text{Lifecell}}} * 100\%. \quad (2.4)$$

$$\frac{S_{\text{Vodafone}}}{S_{\text{Lifecell}}} = \frac{34,8}{31,6} * 100\% = 110,1\%.$$

Розрахунки свідчать що конкурентний потенціал Vodafone випереджає Lifecell на 10,1% (110,1 – 100).

Для визначення відставання Vodafone від потенційно можливого конкурентного потенціалу знайдемо співвідношення площі фігури компанії до площі всього кола у відсотковому вираженні:

$$\frac{S_{\text{Vodafone}}}{S_{\text{кола}}} * 100\%. \quad (2.5)$$

$$\frac{S_{\text{Vodafone}}}{S_{\text{кола}}} = \frac{34,8}{78,5} * 100\% = 44,3\%.$$

Отже потенціал Vodafone відстає від максимально можливого на 55,7% (44,3 – 100). Це дозволяє зробити висновок щодо конкурентних переваг, яких не вистачає досліджуваному мобільному оператору Vodafone для повної переваги на ринку. Отримані результати можуть бути покладені в основу розробки та корегування стратегії розвитку досліджуваних підприємств.

Висновки до розділу 2

В другому розділі випускної кваліфікаційної роботи проаналізовано розвиток компанії в умовах карантину: виявлено вплив карантинних обмежень на економіку України, охарактеризовано фінансово-господарську діяльність компанії Vodafone, проаналізовано стратегічні напрями розвитку компанії Vodafone в сучасних умовах.

За результатами дослідження впливу карантинних обмежень на економіку України визначено макроекономічні показники, які погіршилися в результаті пандемії. Крім того, визначено вплив пандемії на бізнес та на певні сектори національної економіки. Проведене дослідження свідчить про те, що в умовах ситуації з коронавірусом в Україні макро- і міроекономічна стабільність зазнала негативних впливів, але суттєво не постраждала. Це означає, що існує підґрунтя для відновлювальних процесів економічного розвитку.

Vodafone Global є одним із провідних у світі телекомунікаційних компаній. В Україні Vodafone Україна налічує 19 мільйонів клієнтів. Компанія зосереджена на реалізації передових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), електронний уряд (e-gov), технології та рішення для Smart-міста, аналітика великих даних, послуги Fintech, хмарні сервіси. Vodafone Україна використовує кращий міжнародний досвід, ефективні технології та рішення, що забезпечують найкращі результати.

За результатами стратегічного аналізу розвитку компанії Vodafone було досліджено пропозиції провідних операторів України на карантині, визначено найкращі. Також було здійснено порівняльний конкурентний аналіз компанії Vodafone за допомогою методики бенчмаркінгу, за результатами якої визначено середній рівень конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

3.1 Модель забезпечення розвитку компанії Vodafone

Забезпечення розвитку компанії означає створення оптимальних умов для втілення стратегічних напрямів розвитку організації, а також підтримку функціонування організаційних процесів.

Організацію забезпечення розвитку організації можна розглядати як координацію дій елементів структури підприємства по створенню умов для постійної розробки, виготовлення та реалізації нововведень, що охоплюють всі бізнес-процеси організації за умови максимального та ефективного використання всіх наявних ресурсів.

Від того, наскільки ефективно буде вирішено це завдання, в сучасних умовах залежить не лише успішність бізнесу, але найчастіше і саме існування компанії.

Важливою умовою при забезпеченні процесу організаційного розвитку є вирішення питання про організаційну та фінансову відокремленість цього процесу.

Організація процесу організаційного розвитку повинна задовольняти низці вимог:

- 1) забезпечення відповідності процесу організаційного розвитку вимогам та умовам ринкового середовища;
- 2) забезпечення відповідності процесу організаційного розвитку ресурсним можливостям підприємства;
- 3) системне управління змінами, що мають соціальну спрямованість;
- 4) забезпечення економічної доцільності реалізації процесу організаційного розвитку.

Запропонована функціональна схема забезпечення розвитку організації

представлена на рис. 3.1.

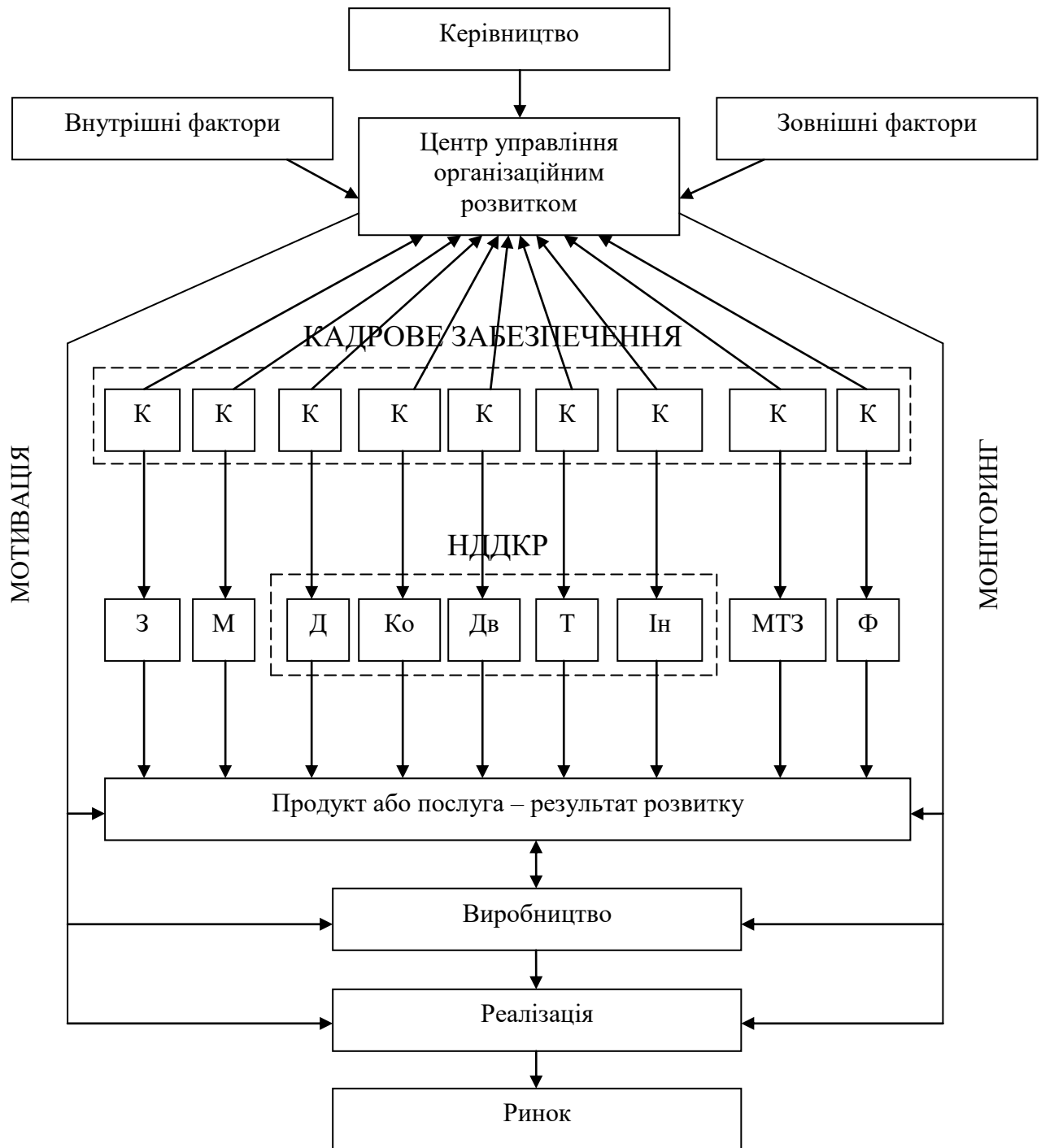


Рисунок 3.1 – Модель забезпечення розвитку компанії

**Складено на основі [39]*

Умовні позначення: К – кадрове забезпечення; Ф – фінансове забезпечення; МТЗ – матеріально-технічне забезпечення; М – маркетингове забезпечення; Д – забезпечення досліджень; Ко – забезпечення конструкторських розробок; Т – забезпечення технологічних розробок; Дв – забезпечення досвідного виробництва; Ін – інформаційне забезпечення; З – забезпечення захисту інтелектуальної власності

Центру управління розвитком компанії, як мінімум, необхідно: здійснювати збір даних про вплив на організацію як внутрішніх, так і зовнішніх факторів; проводити їх обробку, узагальнення та аналіз; генерувати інноваційні ідеї; ставити завдання перед функціональними підрозділами; вирішувати проблему мотивації персоналу, включеного в організаційний розвиток; здійснювати моніторинг всього процесу розвитку організації.

Мотиваційна система для співробітників повинна бути зорієнтована на створення умов, які дозволяють підвищити лояльність та ініціативність працівників і тим самим активізувати їх участь у процесі розвитку організації. При цьому ініціативність тут трактується як вольові якості людини, завдяки яким вони творчо підходять до вирішення поставлених завдань. Лояльність, як правило, означає поведінку людини, що полягає у дотриманні діючих вимог, правил, норм, розпоряджень, а також виконанні своїх обов'язків по відношенню до інших, навіть за відсутності угоди з ними.

Мотиваційна система може мати такі особливості: зарплата персоналу на конкретних посадах має бути не нижче середнього рівня у галузі чи регіоні; фактори мотивації мають бути тісно пов'язані з цілями розвитку організації; розробку схем мотивації необхідно проводити за умови активної участі співробітників, що мотивуються.

Разом з цим практика показує, що не тільки матеріальна винагорода грає вирішальну роль. Люди, окрім матеріальної винагороди, хочуть знати, що їхня робота дуже важлива для компанії, відчувати належність до дуже важливої справи, бути частиною єдиного цілого, брати участь у складному та цікавому проєкті.

Необхідність забезпечення виконання поставлених завдань, своєчасного надходження інформації про хід виконання програми розвитку та прийняття корегуючих рішень вимагає проведення моніторингу поточного організаційного процесу на всіх його стадіях.

Організація системи моніторингу забезпечення розвитку організації передбачає проведення наступних заходів: визначення підрозділів

підприємства, які є учасниками моніторингу; організація роботи підрозділів, спрямована на створення і забезпечення функціонування системи моніторингу; підготовка кваліфікованих фахівців, здатних ефективно проводити моніторинг; визначення засобів і джерел отримання інформації; систематизація, обробка та аналіз результатів моніторингу; прийняття рішень щодо підтримки забезпечення організаційного розвитку; поточне регулювання процесу забезпечення організаційного розвитку.

Моніторингове дослідження забезпечення організаційного розвитку доцільно проводити в декілька етапів.

На першому етапі проводиться збір інформації та її аналіз за наступними напрямками забезпечення:

- 1) кадрове забезпечення процесу розвитку;
- 2) стан і ефективність використання матеріально-технічної бази;
- 3) фінансове становище процесу розвитку;
- 4) реалізацію проєктів розвитку.

На другому етапі проводиться діагностика стану забезпечення організаційного розвитку на момент здійснення всіх досліджень і на перспективу. Готується відповідний висновок.

Третій етап проводиться за результатами діагностики поточного стану досліджуваного об'єкта, і виробляються можливі варіанти забезпечення процесів організаційного розвитку на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу.

Найчастіше формуються декілька можливих варіантів. При цьому найбільш оптимальний приймається за базовий при розробці рекомендацій та прийняття рішень.

На четвертому етапі розробляються рекомендації щодо забезпечення сталого розвитку підприємства відповідно до найбільш оптимального варіанту. Дається оцінка ефективності вживаних заходів, спрямованих на подальший організаційний розвиток.

Як засвідчує зарубіжний досвід, при організації НДДКР діє раціональне

та загальновідоме правило: використовуються такі форми організації НДДКР та їх забезпечення, які відповідають практичним потребам, як з погляду перспективи, так і поточної практики.

3.2 Механізм управління розвитком компанії Vodafone

Програма інноваційного розвитку складається на рівні підсистеми прийняття стратегічних рішень з управління розвитком. Її розшифрування у вигляді попередніх планів та проєктів розвитку проводиться в інших підсистемах.

Головною вимогою як до стратегічного плану організаційного розвитку, так і до попередніх планів та проєктів, є забезпечення їх пасивної адаптації, тобто включення резервів та альтернативних заходів.

Планування та максимальний опис альтернативних заходів організаційного розвитку дозволяє своєчасно знаходити раціональні рішення. Тому необхідно при формуванні плану заходів організаційного розвитку визначити:

- 1) перелік альтернативних заходів організаційного розвитку;
- 2) витрати ресурсів на перехід до альтернативних заходів організаційного розвитку;
- 3) ймовірні втрати у разі провалу або відмови від заходів організаційного розвитку.

При цьому необхідно враховувати обмеження, які можуть виникнути і негативно позначитися на можливості реалізації запланованих заходів організаційного розвитку:

- перебої у надходженні фінансових ресурсів, особливо при фінансуванні заходів розвитку за рахунок позикових коштів;
- перебої, пов'язані з ненадійністю постачальників, споживачів та інших контрагентів;
- протидія конкурентів, наприклад, цінова війна.

Розвиток організації доцільно складати у вигляді графа, в якому на вершинах відображаються певні заходи.

Позначимо через $N = \{N_1, \dots, N_z, \dots, N_Z\}$ – різноманіття заходів організаційного розвитку, як основних, так і альтернативних;

$N^O \subset N$ – різноманіття основних заходів організаційного розвитку;

$N^A \subset N$ – різноманіття альтернативних заходів організаційного розвитку.

Кожний захід або напрям організаційного розвитку характеризується набором показників:

$$N_z(N_z^A, R_z, W_z, P_z), \quad (3.1)$$

де N_z^A – z -й захід організаційного розвитку;

R_z – витрати ресурсів при переході при реалізації z -го заходу організаційного розвитку;

W_z – відповідальна особа, що здійснює реалізацію z -го заходу організаційного розвитку;

P_z – грошові втрати у разі провалу або відмови від z -го заходу організаційного розвитку.

Відповідно до цього z -й захід організаційного розвитку можна представити виразом:

$$N_z^A = \{N_{z1}^A, \dots, N_{zd}^A, \dots, N_{zD}^A\}, \quad (3.2)$$

де N_{zd}^A – d -тий захід організаційного розвитку, альтернативний z -му заходу.

Витрати ресурсів при переході при реалізації z -го заходу організаційного розвитку описуються наступними виразами:

$$R_z = \{R_{z1}, \dots, R_{zd}, \dots, R_{zD}\}, \quad (3.3)$$

$$R_{zd} = \{R_{z1d}, \dots, R_{zkd}, \dots, R_{zKd}\}, \quad (3.4)$$

де R_{zKd} – додаткові витрати k -го ресурсу при переході від z -го заходу організаційного розвитку до d -го заходу організаційного розвитку.

Відповідальна особа, що здійснює реалізацію z -го заходу організаційного розвитку має наступний вираз:

$$W_z = \{W_{z1}, \dots, W_{ze}, \dots, W_{zE}\}, \quad (3.5)$$

де W_{ze} – відповідальна особа, що здійснює реалізацію заходу організаційного розвитку.

Планування організаційного розвитку здійснюється за наступною схемою:

- підсистема прийняття стратегічних рішень з управління розвитком на підставі аналізу наявних на підприємстві проблем, які можуть бути усунуті шляхом організаційного розвитку, що формує набір N^0 ;
- для кожного заходу організаційного розвитку складається перелік виконавців W_{ze} , $z = 1, \dots, Z$;
- виконавці формують для кожного заходу необхідні ресурси та оцінюють їх доступність за допомогою моделі зіставлення ресурсів та заходів організаційного розвитку;
- за результатами оцінки витрат ресурсів у підсистемі прийняття стратегічних рішень оцінюється ймовірність ефективної реалізації основних заходів організаційного розвитку;
- для заходів, запас ресурсозабезпеченості яких не задовольняє сформованим нормативам або реалізація яких може бути суттєво порушена можливими обуреннями зовнішнього середовища, формуються набір альтернативних заходів організаційного розвитку;
- на рівні інших підсистем визначаються необхідні ресурси альтернативних заходів організаційного розвитку.

Для формування стратегічного плану розвитку розроблено механізм організаційного розвитку, представлений на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Механізм організаційного розвитку компанії

**Складено на основі [40]*

Охарактеризуємо основні елементи зазначеного механізму.

Важливість формулювання цілей для сучасних компаній зумовлена, в насамперед, тим, що глобальні цілі:

по-перше, є фундаментом для формування резервів маневрування в умовах пасивної та активної адаптації компанії до динамічних змін в оточенні;

по-друге, визначають напрями та способи запровадження інновацій;

по-третє, є керівництвом для визначення необхідних значень конкретних

планових показників.

Розглянемо основні типи стратегій, що можуть бути використані компаніями в залежності від їх цілей та наявного потенціалу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Зв'язок між глобальними цілями компанії та напрямками організаційного розвитку

Глобальна мета	Напрямами організаційного розвитку
Підвищення якості продуктів та послуг, зниження рівня незадоволеності клієнтів	Продуктовий та виробничий розвиток
Завоювання та утримання певної частки ринку	Продуктовий та маркетинговий розвиток
Підвищення ефективності використання матеріальних, людських і фінансових ресурсів	Виробничий розвиток
Зниження собівартості	Виробничий розвиток
Розширення асортименту продуктів та послуг	Продуктовий розвиток
Завоювання нових ринків збуту	Маркетинговий розвиток

Таким чином, в залежності від цілей обирається певний напрям організаційного розвитку. При чому зазначені цілі і напрями не є вичерпними.

3.3 Алгоритм вибору стратегічних альтернатив розвитку компанії Vodafone

Перед тим, як прийняти рішення про вибір стратегії розвитку необхідно провести стратегічний аналіз організації та визначити, на якому етапі життєвого циклу знаходиться компанія.

Алгоритм визначення стратегії розвитку наведено на рис. 3.3.

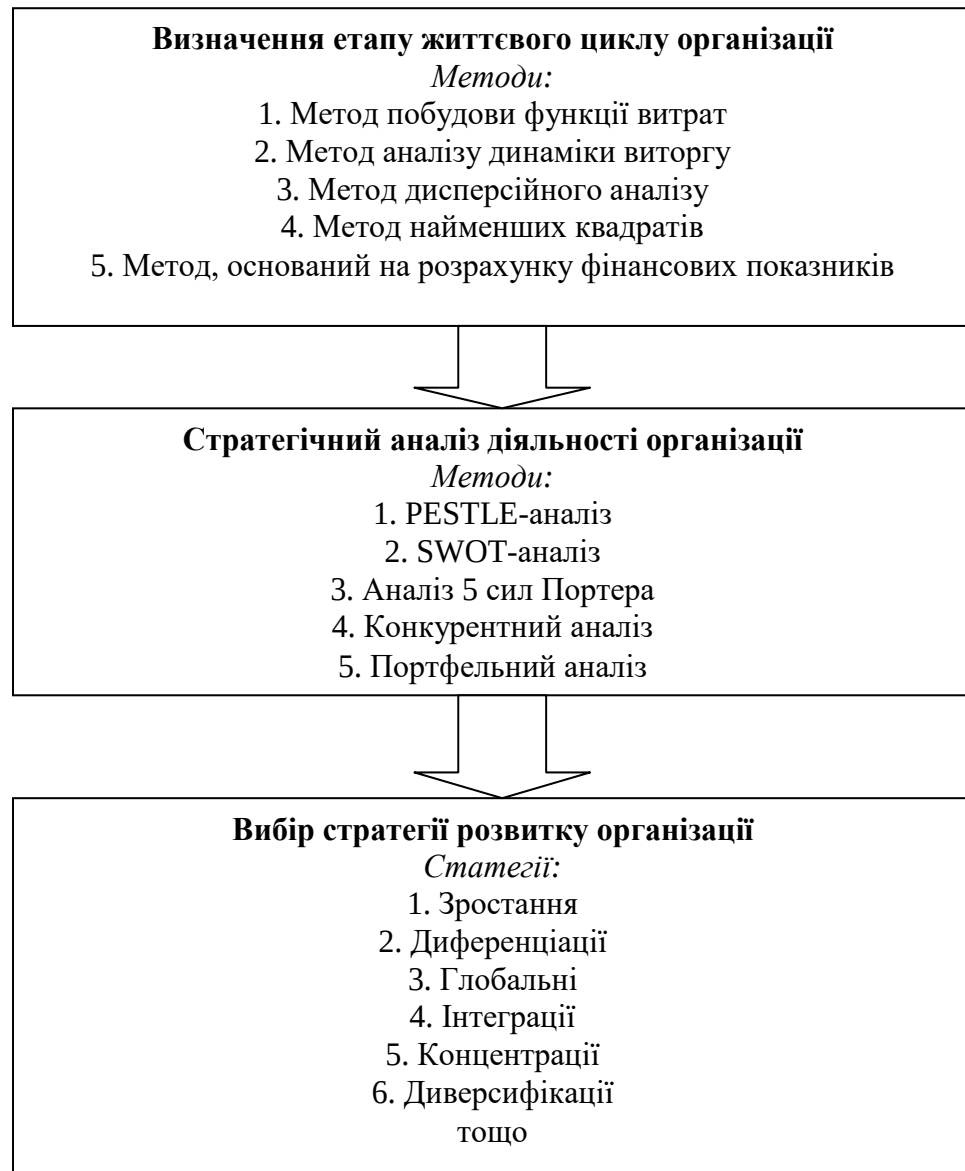


Рисунок 3.3 – Алгоритм вибору стратегічного розвитку організації

**Складено автором*

Отже, проведемо стратегічний аналіз за допомогою методик п'яти сил Портера та аналізу PESTLE. Крім того, буде використовуватися SWOT-аналіз для внутрішнього аналізу та міститиме інформацію про сильні, слабкі сторони, можливості та загрози компанії.

1. Аналіз PESTEL

Аналіз PESTEL передбачає аналіз політичних, технологічних, економічних, екологічних, соціальних і правових факторів.

Політичні: вплив уряду на закони та нормативні акти, мають значний вплив на діяльність Vodafone. Наприклад, приватизація телекомунікаційної галузі є однією з таких сил, оскільки вона визначає бізнес-ландшафт. Процедури ліцензування телефонів та податкова політика також можуть вплинути на діяльність Vodafone.

Технологічні: Технологічні досягнення в телекомунікаційній галузі також відіграють важливу роль у впливі на робоче середовище телекомунікаційних компаній, таких як Vodafone. У той же час, ці досягнення можуть вплинути на процедури ліцензування та патенти, які компанія має щодо продуктів і послуг, що пропонуються в телекомунікаційній галузі.

Економічні: Економічна стабільність після економічної кризи відіграла значну роль у впливі на операційні процедури телекомунікаційних компаній у галузі. Високі витрати на оплату праці також вплинули на ефективність роботи телекомунікаційних компаній, оскільки вони призводять до високих операційних витрат. Однак, на відміну від зарубіжних ринків, телекомунікаційні компанії могли б отримати вигоду від нижчої заробітної плати працівникам у країнах, що розвиваються. Цей економічний фактор дає можливість компаніям отримати конкурентну перевагу. Висока вартість будівництва та обслуговування технологічної інфраструктури також є результатом економічного середовища, оскільки вона може негативно вплинути на результати діяльності компаній.

Екологічні (навколишнє середовище): експерти відзначають негативний вплив телекомунікаційної галузі на навколишнє середовище. Тому питання щодо утилізації відходів, переробки та використання екологічно чистої сировини можуть бути гострими для процесів прийняття рішень Vodafone та інших телекомунікаційних компаній. Також важливо, щоб телекомунікаційні компанії були одним із основних генераторів електронних відходів, щоб бути

соціально відповідальними. Вони також мають бути зобов'язані брати участь у програмах збереження навколишнього середовища, залежно від законів країни.

Соціальні: зростає обізнаність про ризики для здоров'я продуктів і послуг, які пропонують телекомунікаційні компанії. Ця тенденція може вплинути на купівельну поведінку клієнтів, оскільки багато людей не вагаються купувати продукти, які мають несприятливий вплив на здоров'я або навколишнє середовище. Зростаюча кількість людей похилого віку в розвинених країнах також, ймовірно, вплине на купівельну поведінку клієнтів і вподобання споживачів, впливаючи на те, наскільки люди будуть сприйнятливими до нових продуктів і послуг на ринку. Підвищена актуальність соціальних медіа в сучасному бізнес-середовищі також може вплинути на маркетинг компанії та відносини з клієнтами. Ці тенденції, ймовірно, сприяють розширенню доступу до Інтернету та зростанню кількості користувачів Інтернету в багатьох країнах. У сукупності ці тенденції сформують майбутні стратегії компаній, які працюють у телекомунікаційній галузі.

Правові: юридичне середовище диктує результати діяльності компаній на цьому ринку. Нинішнє правове середовище в телекомунікаційному секторі покликане стимулювати конкуренцію та політику чесної практики серед гравців ринку. Тому підприємства повинні працювати в цих межах. Підвищена важливість закордонних операцій для багатьох телекомунікаційних фірм також означає, що їм доводиться керуватися впливом різних законів на свою діяльність.

2. Аналіз п'яти сил Портера

Аналіз п'яти сил Портера використовувався для аналізу рівня конкуренції на ринку та того, наскільки добре підприємства реагують на стратегії. Згідно з цією точкою зору, п'ять ключових сил, які будуть розглянуті, – це здатність переговорів споживачів, сила постачальників, загрози замінників, загрози нових учасників та галузеве суперництво. Ці сили доцільно проаналізувати.

Споживча переговорна сила (сильна): Телекомунікаційна індустрія має високу переговорну спроможність споживачів. Частково це зумовлено низьким

рівнем диференціації між основними постачальниками послуг. У той же час серед основних гравців існує високий рівень конкуренції, а вартість переходу від одного постачальника телекомунікаційних послуг до іншого є однаково низькою, тому клієнти не вагаються змінювати постачальників послуг. Аналогічно, серед клієнтів не вистачає лояльності до бренду, що додатково полегшує їм перехід від одного постачальника послуг до іншого.

Переговорна сила постачальників (середня): Є лише кілька основних постачальників у галузі телекомунікацій. Це пояснюється тим, що небагато компаній мають можливість постачати продукти, необхідні телекомунікаційним компаніям. У той же час у великій телекомунікаційній галузі бракує продуктів-замінників, оскільки послуги, що надаються великими фірмами, важко повторити. Великі телекомунікаційні компанії також аутсорсують деякі свої мережі з зарубіжних ринків, тим самим зменшуючи переговорну спроможність постачальників. Спільна платформа, яка існує в групі компаній, також ще більше знижує переговорну спроможність постачальників. У сукупності ці фактори свідчать, що постачальники мають середню переговорну спроможність.

Загроза продуктів-замінників (середня-висока): Існує низька загроза замінників на ринку. Такий результат частково зумовлений зниженням популярності користувачів стаціонарних телефонів. Поширене використання засобів для відеоконференцій, особливо в корпоративному секторі, також, ймовірно, вплине на конкурентне середовище телекомунікаційних компаній, викликаючи зниження їх часток ринку. У той же час електронна пошта, сайти соціальних мереж і VOIP-сервіси, такі як Skype, Yahoo Messenger і Google Talk, можуть запропонувати продукти-замінники, які так само можуть зменшити частку ринку телекомунікаційних компаній. Загроза продуктів-замінників додатково врівноважується тим фактом, що небагато компаній пропонують послуги карток 4G та 5G. У сукупності ці фактори показують, що загроза продуктів-замінників від середньої до високої.

Загроза нових учасників (низька): загроза нових учасників для Vodafone є низькою через високу вартість створення подібних компаній. Наприклад, перед тим, як новому учаснику буде дозволено працювати на ринку, наперед стягуються високі ліцензійні збори. Також повинен бути значний початковий капітал, необхідний для нових учасників, щоб створити прибутковий бізнес. Наприклад, для створення телекомунікаційної компанії, такої як Vodafone, знадобляться величезні інвестиції в інфраструктуру, що може перешкодити новим гравцям працювати на ринку. Складні регуляторні проблеми, які нові учасники повинні подолати, також створюють додаткові перешкоди для їх діяльності. Нарешті, технологія, що швидко змінюється, також може вплинути на потенціал впливу нових учасників на ринок.

Конкурентне суперництво (висока): Конкурентне суперництво може вплинути на бізнес-стратегії, прийняті компаніями в телекомунікаційному секторі. Така сила може проявлятися у спробах компаній підірвати своїх конкурентів за допомогою агресивного ціноутворення, браконьєрства найкращих талантів і навіть повідомлення про зловживання владою, щоб закрити конкурентів. Існує високий рівень галузевого суперництва між телекомунікаційними компаніями. Основними конкурентами Vodafone є Київстар та Lifecell. Низький рівень лояльності до бренду серед конкретних категорій продуктів і мінімальний рівень дискримінації серед конкурентів (крім вартості та ціни) ще більше посилюють високий рівень галузевого суперництва. Нарешті, політика відкритого ринку, яку проводить уряд, сприяє конкуренції та сприяє високому рівню конкуренції в галузі.

3. SWOT-аналіз

Сильні сторони

Однією з найбільших сильних сторін Vodafone є його всесвітньо визнаний бренд. Дійсно, протягом багатьох років компанія зарекомендувала себе як одна з найнадійніших телекомунікаційних компаній у світі з присутністю на глобальному ринку. Вона використала цю силу, щоб використовувати свій бізнес на нових і прикордонних ринках. Величезний

масштаб операцій компанії в різних частинах світу також додає до її сильних сторін завдяки економії за рахунок масштабу, яка сприяє створенню сильної конкурентної переваги.

Слабкі сторони

Однією з найбільших слабких сторін Vodafone є концентрація ринку в Європі та Азії. Такий обмежений фокус означає, що він може не використати знання ринку для нагляду за успішними операціями в інших частинах світу. У той же час концентрація операцій компанії в Європі та Азії може означати втрачені можливості для компанії, оскільки вона не має збалансованої присутності на глобальному ринку. Vodafone також має слабку продуктивність у зоні фіксованої мережі, що додатково посилюється відсутністю бездротового доступу до сільської мережі. Ці недоліки означають, що деякі клієнти компанії не обслуговуються ефективно через погане обслуговування та прийом мережі в деяких частинах країни.

Можливості

Можливості Vodafone пов'язані з покращенням його інфраструктурної спроможності для врахування технологічних досягнень, які б покращили якість послуг, що пропонуються клієнтам. Наприклад, існує потенціал у наданні послуг 5G на відміну від 4G або 3G. Фірма також могла б розширити свою діяльність на ринки, що розвиваються, щоб підвищити свою операційну ефективність, зменшити загальні операційні витрати та запропонувати клієнтам кращі ціни. Існує також невикористаний потенціал, який полягає в диверсифікації операцій та послуг компанії. Ця можливість узгоджується з інноваційною стратегією компанії, яка дозволила Vodafone протягом багатьох років розробляти нові продукти та послуги. Відповідно до цієї точки зору, компанія могла б зосередитися на послугах, які не пов'язані з мобільним зв'язком, що могло б покращити якість продуктів і послуг, що пропонуються її споживачам. Ця стратегія вимагає більше інвестицій у свої стратегії досліджень і розробок.

Загрози

Потенціал насичення ринку в Європі та Азії становить загрозу для діяльності Vodafone, оскільки він ускладнює для компанії збереження прогнозу зростання. Невизначеність регуляторного клімату також створює загрозу для діяльності компанії, ускладнюючи розробку ефективних планів за таких умов. Використання альтернативних телекомунікаційних платформ, таких як Skype, телеконференції та Whatsapp, також створює загрозу для діяльності компанії, збільшуючи ризик поширення продуктів-замінників. Нарешті, посилення конкуренції з боку інших гравців, таких як Київстар та Lifecell, на ринку також є загрозою для компанії, оскільки змінює ринкову динаміку. Наприклад, можливе партнерство між Київстар та Lifecell змусить Vodafone втратити свою другу позицію як найбільшого домінуючого гравця у телекомунікаційній галузі України.

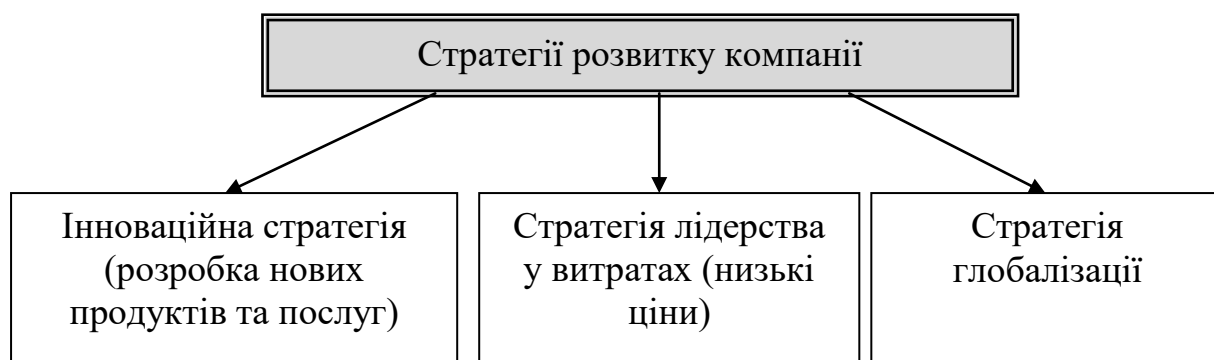


Рисунок 3.4 – Стратегії розвитку компанії Vodafone

Проблеми розвитку Vodafone можна було б вирішити, використовуючи стратегію лідерства за вартістю та розробкою нових продуктів.

1. Розробка нового продукту

У рамках своєї корпоративної стратегії Vodafone виявляє та орієнтується на нові ринки в країнах з економікою, що розвивається, щоб покращити свою ефективність та прибутковість. Однак цей план не був повністю використаний, оскільки в деяких азіатських та африканських країнах все ще є багато невикористаних можливостей. Зміна демографічних моделей та покращення економічних умов у деяких із цих країн додає важливості проведення більш

всєбічного дослідження ринку, щоб визначити, які країни краще налаштовані на отримання нових продуктів і послуг.

Такий успіх підкреслює потенціал, який Vodafone міг би використати через інвестиції в нові продукти на нових ринках і ринках, що розвиваються. Насичення азійського ринку телекомунікацій є ще одним свідченням того, що компанії Vodafone необхідно інвестувати в розробку нових продуктів, особливо на ринках, які все ще розвиваються з точки зору проникнення мобільного зв'язку та надання послуг Інтернету. Роблячи це, компанія могла б використовувати свій сильний імідж бренду, щоб перехитрити своїх конкурентів на цих ринках і, можливо, встановити домінування до того, як нові учасники матимуть значний вплив на її діяльність.

Нарешті, щоб уникнути негативного впливу коронавірусу на стратегію розробки нових продуктів компанії, Vodafone має провести техніко-економічне обґрунтування, щоб оцінити, як така невизначеність вплине на його конкурентів. Ця інформація дозволить їй менеджерам прийняти стратегії, які б відповідали отриманим результатам. Важливість застосування такої стратегії полягає в тому, що ситуація коронавірусу по-різному вплине на компанії.

Наприклад, на деякі з них сильно вплине обмеження переміщення робочої сили між європейськими країнами, а на інші – збільшення операційних витрат. Для компанії Vodafone було би доцільно вивчити структуру витрат своїх конкурентів і розробити стратегії, які дозволять їй порівняти свої структури витрат з ними. Погляд, заснований на ресурсах, також допоможе оцінити, наскільки добре компанія готова впоратися з проблемою карантинних обмежень. Погляд, що ґрунтується на ресурсах, також пов'язаний зі створенням конкурентних переваг, оскільки ресурси дозволяють компаніям конкурувати вигідно порівняно з аналогами.

2. Лідерство у витратах

Щоб пом'якшити вплив коронавірусу на діяльність Vodafone, компанія повинна розглянути можливість агресивного застосування стратегії лідерства у витратах. Ця рекомендація випливає з нинішніх зусиль компанії щодо

покращення її операційної ефективності. Відповідно до цієї точки зору, Vodafone має більше зосередитися на зниженні своїх операційних витрат і утвердитися як лідер у наданні економічно ефективних послуг.

Стратегія лідерства у витратах є прийнятною для компанії Vodafone через масштабність фірми та масштаби її діяльності. Таким чином, вона могла би використовувати свою економію від масштабу та надавати клієнтам товари та послуги за нижчою ціною, ніж її конкуренти. Використовуючи економію від масштабу, компанія не повинна йти на компроміс щодо якості, а максимізувати економію коштів, яку вона пропонує клієнтам. Наприклад, компанія могла б використовувати внутрішні компетенції, викладені в SWOT-аналізі, такі як сильний імідж бренду, для виробництва високостандартизованих продуктів за нижчою ціною. Це можна зробити за допомогою аутсорсингу або кращих контрактних переговорів з постачальниками та партнерами.

Стратегія фінансового лідерства також має бути доповнена інноваційним планом. Поєднання синергії повинно гарантувати, що компанія постійно оновлює свої технологічні процеси, щоб отримати вигоду від підвищення ефективності, меншої кількості операційних помилок і зниження виробничих накладних витрат. Інноваційна стратегія повинна бути обмежена в більш широкому контексті розробки нових продуктів, оскільки досягнення в процесах досліджень і розробок повинні сприяти розробці нових продуктів і послуг.

Знову ж таки, цей план повинен допомогти покращити роботу компанії за рахунок зниження операційних витрат без шкоди для якості. Стратегія була б корисною, щоб допомогти Vodafone покращити свій успіх на місцевому та глобальному ринку, оскільки дасть змогу фірмі краще реагувати на ринкові умови, що переважають на цільових ринках. Стратегія також підтримує конкурентну стратегію компанії, оскільки дозволить їй краще використовувати свої внутрішні компетенції для розширення частки ринку. Компанії, які прийняли такі стратегії, повідомили про підвищення продуктивності та

прибутковості. Інші фірми телекомунікаційної галузі України також могли б повчитися на тому ж успіху.

Ключові стратегії Vodafone на корпоративному та бізнесовому рівнях мають бути засновані на створенні вартості за рахунок зниження витрат та покращення операційної ефективності. Компанія також прагне покращити якість послуг зв'язку, що можна побачити через інвестиції компанії в розширення послуг мобільного зв'язку та максимізацію вартості акцій.

3. Стратегія глобалізації

Стратегія глобалізації також є ключовою частиною її загальної корпоративної стратегії. Це пояснює, чому компанія має глобальну присутність у більш ніж десятку країн і є лідером у багатьох ключових сегментах ринку. Її минулі успіхи також пов'язані з корпоративною стратегією, яка прив'язана до капіталу. Однак цей рекорд успіху знаходиться під загрозою через невизначеність, яка існує в глобальній економіці.

Відповідно до проведеного аналізу керівництво Vodafone не повинно розглядати коронавірус як виклик, а скоріше як можливість для компанії зміцнити своє домінування як потужної телекомунікаційної компанії в Україні та в усьому світі. Зокрема, організація повинна використовувати свій сильний імідж бренду як локально, так і в усьому світі, щоб покращити своє домінування на ринку.

У той же час компанія повинна прийняти стратегію розробки нових продуктів і лідерства у витратах, щоб подолати регуляторні та операційні проблеми, викликані карантинном. Компанія дотримується цієї стратегії з відносним успіхом на своїх зарубіжних ринках. Настав час зробити те ж саме в Україні та надати більш інноваційні рішення для потреб клієнтів як у телекомунікаційних, так і в медичних секторах, де вона спеціалізується.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі удосконалено організаційно-економічне забезпечення розвитку компанії: розроблено актуальну модель забезпечення розвитку компанії Vodafone, обґрунтовано механізм управління розвитком компанії Vodafone, запропоновано алгоритм вибору стратегічних альтернатив розвитку компанії Vodafone.

Організацію забезпечення розвитку організації можна розглядати як координацію дій елементів структури підприємства по створенню умов для постійної розробки, виготовлення та реалізації нововведень, що охоплюють всі бізнес-процеси організації за умови максимального та ефективного використання всіх наявних ресурсів. На цій основі побудовано модель забезпечення розвитку компанії.

При розробці механізму управління розвитком компанії визначено, що головною вимогою як до стратегічного плану організаційного розвитку, так і до попередніх планів та проєктів, є забезпечення їх пасивної адаптації, тобто включення резервів та альтернативних заходів. Встановлено зв'язок між глобальними цілями компанії та напрямками організаційного розвитку.

Відповідно до побудованого алгоритму було проведено стратегічний аналіз за допомогою методик п'яти сил Портера та аналізу PESTLE. SWOT-аналіз використано для внутрішнього аналізу та містить інформацію про сильні, слабкі сторони, можливості та загрози компанії. На цій основі виокремлено стратегії розвитку компанії Vodafone.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі було розроблено теоретико-методичні і практичні рекомендації щодо управління розвитком компанії в умовах карантину.

В першому розділі випускної кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні аспекти управління розвитком організації: охарактеризовано сутність організаційного розвитку, досліджено елементи системи управління розвитком організації, розглянуто особливості розвитку організацій в умовах карантину.

В процесі дослідження сутності і етапів організаційного розвитку визначено, що на сучасному етапі представляють більшу цікавість комплексні підходи до розвитку організацій, в яких враховується увесь спектр системи менеджменту та різноманіття внутрішніх і зовнішніх чинників впливу. На основі узагальнення існуючих моделей запропоновано поняття розвитку організації як послідовності якісних змін при проходженні організацією етапів життєвого циклу від її утворення до ліквідації, тривалість яких залежить, певною мірою, від організаційних цілей і завдань та стратегічного напрямку діяльності.

В процесі дослідження системи управління розвитком організації визначено, що побудова ефективної системи управління є неможливою без управління організаційним розвитком. Іншими словами, за допомогою організаційного розвитку створюється підґрунтя для успішної діяльності на довгострокову перспективу. Першочерговим етапом організаційного розвитку є формування принципів, на основі яких відбувається побудова всієї системи управління організаційним розвитком та забезпечується її ефективність.

Характеристика особливостей розвитку організацій в умовах карантину довела, що в умовах пандемії зміни, зумовлені технічним прогресом, швидке поширення нових технологій для навчання та уповільнення довгострокових темпів зростання вимагають прискореного впровадження інновацій та

змушують компанії конкурувати у швидкості навчання. Визначено пріоритетні завдання розвитку бізнесу в умовах карантину, завдяки яким забезпечується досягнення і зберігання лідерських позицій.

В другому розділі випускної кваліфікаційної роботи проаналізовано розвиток компанії в умовах карантину: виявлено вплив карантинних обмежень на економіку України, охарактеризовано фінансово-господарську діяльність компанії Vodafone, проаналізовано стратегічні напрями розвитку компанії Vodafone в сучасних умовах.

За результатами дослідження впливу карантинних обмежень на економіку України визначено макроекономічні показники, які погіршилися в результаті пандемії. Крім того, визначено вплив пандемії на бізнес та на певні сектори національної економіки. Проведене дослідження свідчить про те, що в умовах ситуації з коронавірусом в Україні макро- і міроекономічна стабільність зазнала негативних впливів, але суттєво не постраждала. Це означає, що існує підґрунтя для відновлювальних процесів економічного розвитку.

Vodafone Global є одним із провідних у світі телекомунікаційних компаній. В Україні Vodafone Україна налічує 19 мільйонів клієнтів. Компанія зосереджена на реалізації передових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), електронний уряд (e-gov), технології та рішення для Smart-міста, аналітика великих даних, послуги Fintech, хмарні сервіси. Vodafone Україна використовує кращий міжнародний досвід, ефективні технології та рішення, що забезпечують найкращі результати.

За результатами стратегічного аналізу розвитку компанії Vodafone було досліджено пропозиції провідних операторів України на карантині, визначено найкращі. Також було здійснено порівняльний конкурентний аналіз компанії Vodafone за допомогою методики бенчмаркінгу, за результатами якої визначено середній рівень конкурентоспроможності.

У третьому розділі удосконалено організаційно-економічне забезпечення розвитку компанії: розроблено актуальну модель забезпечення розвитку

компанії Vodafone, обґрунтовано механізм управління розвитком компанії Vodafone, запропоновано алгоритм вибору стратегічних альтернатив розвитку компанії Vodafone.

Організацію забезпечення розвитку організації можна розглядати як координацію дій елементів структури підприємства по створенню умов для постійної розробки, виготовлення та реалізації нововведень, що охоплюють всі бізнес-процеси організації за умови максимального та ефективного використання всіх наявних ресурсів. На цій основі побудовано модель забезпечення розвитку компанії.

При розробці механізму управління розвитком компанії визначено, що головною вимогою як до стратегічного плану організаційного розвитку, так і до попередніх планів та проєктів, є забезпечення їх пасивної адаптації, тобто включення резервів та альтернативних заходів. Встановлено зв'язок між глобальними цілями компанії та напрямками організаційного розвитку.

Відповідно до побудованого алгоритму було проведено стратегічний аналіз за допомогою методик п'яти сил Портера та аналізу PESTLE. SWOT-аналіз використано для внутрішнього аналізу та містить інформацію про сильні, слабкі сторони, можливості та загрози компанії. На цій основі виокремлено стратегії розвитку компанії Vodafone.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент / За заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: «ВСВ-Принт», 2015. 300 с.
2. Славич О. Д. Моделі життєвого циклу розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. №14. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15342338148952.pdf> (дата звернення: 03.10.2021).
3. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 82–91.
4. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
5. Фролов А. А., Илалтдинова Е. Ю., Аксенов С. И. Исхак Адизес и Антон Макаренко: развитие – основа организации. *Социальная педагогика*. 2015. № 5–6. С. 52–61.
6. Янченко Н. В., Безрук С. О., Орябинська В. А. Управління розвитком підприємства за допомогою інновацій. *Молодий вчений*. 2018. № 5.1 (57.1). С. 102–106.
7. Мостовой А. Экстенсивный и интенсивный типы развития экономики и страны в целом. URL: <https://mostovoy.livejournal.com/55704.html> (дата звернення: 05.10.2021).
8. Забродська Г. І., Забродська Л. Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 55–59.
9. Наторина А. А. Инновационное развитие предприятий Украины. *Наука и современность – 2015. Экономические науки*. С. 192–197. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnoe-razvitie-predpriyatij-ukrainy/viewer> (дата звернення: 05.10.2021).
10. Лівашко Т. В. Дворніченко Д. С. Інновації та інноваційна політика підприємства: принципи формування та механізми реалізації. Запоріжжя:

Запорізька державна інженерна академія, 2014. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_6_116.pdf (дата звернення: 05.10.2021).

11. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 4 (72). С. 98–107.

12. Устенко А.О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2014. Вип. Х. С. 96–103.

13. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.

14. Коваленко М. В., Вовк І. М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 255–261.

15. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 214–226.

16. Боярська М. О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 5. С. 306–310.

17. Томпсон. А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. Москва: Изд. дом «Вильямс», 2006. 928 с.

18. Звіт про дослідження мікро-, малого і середнього підприємництва. Київ, 2020. URL: <https://sapiens.com.ua/ua/socpol-research-single-page?id=135> (дата звернення: 09.10.2021).

19. Ренжен П. Ключевые факторы успешного руководства: Компании перед лицом коронавирусной угрозы. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/articles/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html> (дата звернення: 08.10.2021).

20. Лессер Р., Ривз М. Как управлять компанией в условиях пандемии. URL: <https://media-publications.bcg.com/Leading-Out-of-Adversity-RUS.pdf> (дата звернення: 09.10.2021).

21. Кошарна О., Шимків Д., Устинова О. Нова нормальність: Спецвипуск: COVID-19. Звіт «Погляд керівників в Україні 2020». *KPMG Review Magazine*. 2020. № 8. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/KPMG-Review-Magazine-8-ukr.pdf> (дата звернення: 09.10.2021).
22. Бізнес та COVID-19: вижити не можна померти. URL: https://fru.ua/images/doc/analytics/BUSINESS_AND_COVID-19.pdf (дата звернення: 11.10.2021).
23. Аналіз фінансових результатів. URL: <https://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/B72F00DFC0358DD8C2257F5A0043695A?OpenDocument&Expand=2&> (дата звернення: 16.10.2021).
24. Дефіцит бюджету-2019 становив 1,8% ВВП – Мінфін. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2849048-deficit-budzetu2019-stanoviv-18-vvp-minfin.html> (дата звернення: 16.10.2021).
25. Богов Д. Україна до COVID-19, під час і після: ключові зміни в економіці та перспективи. *АПК-Інформ: ІТОГИ*. 2021. № 6 (84). URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/opinion/1520670> (дата звернення: 16.10.2021).
26. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.10.2021).
27. The World Bank. Global Economic Prospects. June 2020. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects> (дата звернення: 18.10.2021).
28. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України: Кабінетне дослідження. Київ: Громадська організація «Центр прикладних досліджень», 2020. 56 с.
29. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України: Кабінетне дослідження. Київ: Громадська організація «Центр прикладних досліджень», 2020. 56 с.
30. Карантин та українські телекомунікації: навантаження посилює, тарифи не виростуть. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2911889->

karantin-ta-ukrainski-telekomunikacii-navantazenna-posilne-tarifi-ne-virostut.html
(дата звернення: 18.10.2021).

31. Бум Інтернету в Україні: чи готові ми до стрибка в онлайн. URL: <https://www.unian.ua/science/bum-internetu-v-ukrajini-chi-gotovi-mi-do-stribka-v-onlayn-novini-11039603.html> (дата звернення: 18.10.2021).

32. Офіційний сайт компанії Vodafone. URL: <https://www.vodafone.ua/> (дата звернення: 20.10.2021).

33. Куликов Е. 18 млрд. за год зароботал Vodafone. URL: https://ko.com.ua/18_mlrd_za_god_zarabotal_vodafone_137084 (дата звернення: 20.10.2021).

34. Буряк В. Vodafone в 1 полугодии: \$2млн на борьбу с Covid-19 и самая высокая скорость интернета в Украине. URL: <https://expert.com.ua/134463-vodafone-v-1-polugodii-2mln-na-borbu-s-covid-19-i-samaya-vysokaya-skorost-interneta-v-ukraine.html> (дата звернення: 20.10.2021).

35. Vodafone, Киевстар или lifecell: с кем выгоднее в карантине. URL: <https://gsminfo.com.ua/20071-vodafone-kyevstar-ily-lifecell-s-kem-v%D1%8Bgodnee-v-karantyne.html> (дата звернення: 23.10.2021).

36. Баглюк Ю. Б. Стратегії розвитку провідних операторів мобільного зв'язку України. *Статистика України*. 2018. № 2. С. 36–42.

37. Яременко С. С., Тараненко І. В., Язикова О. М. Стратегічні пріоритети мобільного оператора «Vodafone» на телекомунікаційному ринку України. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2020. № 2 (29). С. 104–118.

38. Методичні рекомендації щодо виконання завдань практичних занять з навчальної дисципліни «Контролінг» для студентів денної і заочної форм навчання освітнього ступеня «бакалавр» галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 Менеджмент / Укл. Л.М. Василюшина. Покровськ: ДонНТУ, 2020. 33 с.

39. Татаринев В. В., Гноевой В. Г., Баканов Д. Организация обеспечения процессов формирования стратегии инновационного развития корпораций машиностроения. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 498–504.

40. Гринько Т. В. Формирование механизма инновационного развития предприятия. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 7. С. 18–22.

ДОДАТОК А

Декану факультету економіки та менеджменту
Олейнікову О.А.
 Студентки групи МБАм-20
Миняйленко М.О.
 (П.І.Б.)
 Спеціальності 073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи
«Управління розвитком компанії в умовах карантину» і призначити науковим керівником
доц. каф. УФЕБ Василичину Л.М.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника
 випускної кваліфікаційної роботи _____
 (підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

Завідувач кафедри _____
 (підпис, дата)

проф. Попова О.Ю.
 (П.І.Б.)

ДОДАТОК Б

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ МАГІСТРА

Миняйленко Марини Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

№ п/п	Назва	Видавництво, журнал (назва, номер, рік) чи номер авторського свідоцтва	Кількість друко- ваних аркушів	Прізвища співавторів
1	2	3	4	5
1	Вплив діджиталізації послуг мобільних операторів на сферу публічного управління	Міжнародна наукова- практична конференція «Публічне управління: проведення реформ в Україні, ДВНЗ «ДонНТУ» Покровськ. 2021.	0,15	Василишина Л.М.

Автор

(підпис)

Миняйленко М.О.

(прізвище, ініціали)

Керівник

(підпис)

Василишина Л.М.

(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК В

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата_____ Підпис_____

Довідка про впровадження



ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ»
Київська обл, м. Київ
04070
Вулиця Лейпцизька, 15А
Тел: +380 50 180 0094
№ 41457291
«10» грудня 2021 року

ДОВІДКА

про впровадження результатів випускної кваліфікаційної роботи «Управління розвитком компанії в умовах карантину» магістра кафедри управління і фінансово-економічної безпеки ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» (м. Покровськ) Міністерства освіти і науки України Миняйленко Марини Олександрівни

Результати наукових досліджень магістра кафедри управління і фінансово-економічної безпеки ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» (м. Покровськ) Міністерства освіти і науки України Миняйленко Марини Олександрівни, представлених у випускній кваліфікаційній роботі на тему «Управління розвитком компанії в умовах карантину», розглянуто та позитивно оцінено керівництвом компанії Vodafone Україна.

Застосування сформульованих в роботі теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій з організаційно-економічного забезпечення розвитку компанії в умовах карантину дозволяє удосконалити систему управління організації в цілому.

Практичне значення наведених теоретико-методологічних інструментів та практичних рекомендацій, заснованих на використанні алгоритму вибору стратегічних альтернатив розвитку компанії, полягає у створенні підґрунтя для оптимізації діяльності компанії в умовах карантинних обмежень та зростанні фінансово-економічних результатів діяльності організації.

Директор магазину Vodafone


(підпис)
 Павло СОСНИЦЬКИЙ