

**Svitlana Birbirenko**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Department of Economics and Digital Business  
State University of Intellectual Technologies and Communication*

**Halyna Tolkachova**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Department of Economics and Digital Business  
State University of Intellectual Technologies and Communications*

## **SPECIFICS OF IMPLEMENTATION AND EVALUATION OF EFFECTIVENESS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ECONOMIC SUSTAINABILITY OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISE**

### ***Summary***

*This section of the monograph is devoted to substantiating the conceptual foundations of the formation of strategic management of economic stability of telecommunications enterprises. The author's vision of the process of formation of strategic management of economic stability of telecommunication enterprises is given. It is established that the process of strategic management of economic stability of a telecommunications enterprise is significantly influenced by certain specific features of the telecommunications sector. The general and specific features of influence which limit introduction of strategic management of economic stability of the telecommunication enterprise are defined. The main provisions of evaluating the effectiveness of strategic management of economic stability of telecommunications and other enterprises are highlighted. Among the resulting indicators of the efficiency of modern telecommunications services, it is proposed to include: saving working time of employees; conditional savings of the state; increase profitability. It is established that with the help of the analyzed methodological provisions it is possible to evaluate the effectiveness of strategic management of economic stability of a telecommunications enterprise and identify its growth potential.*

### **Вступ**

Сучасний розвиток економіки України супроводжується певними кризовими явищами, що зумовлюються поглибленням коронавірусної кризи, викликаної пандемією COVID-19, і негативними впливами світової фінансово-економічної кризи, загального світового дисбалансу, який супроводжується політичною і соціальною напруженістю, зростанням інфляції, зменшенням темпів розвитку практично всіх галузей економіки країни, скороченням і трансформацією попиту, посиленням конкурентного тиску, недосконалою діяльністю фінансово-економічних установ.

Світова нестабільність характеризується глобальністю, що призводить до необхідності змінювання специфіки стратегічного управління підприємством, зокрема телекомунікаційним. Українські і закордонні науковці наголошують на тому, що розроблення і запровадження ефективного формування стратегічного управління економічною стійкістю сприятиме відтворенню виробничих систем у телекомунікаціях, актуалізації надання сучасних телекомунікаційних послуг, що, своєю чергою, призведе до збільшення темпів і прискорення динаміки соціально-економічного розвитку як сфери зв'язку та інформатизації, так і України загалом. Однак слід констатувати, що вітчизняний телекомунікаційний сектор переважно використовує механізми безпосереднього реагування на збурюючі впливи, що дає змогу в подальшому ліквідувати негативні наслідки зазначених впливів або пом'якшати їх, але без формування відповідних умов, які б сприяли довгостроковому забезпеченню економічної стійкості телекомунікаційного підприємства.

Сучасні негативні тенденції розвитку телекомунікаційної сфери України підтверджують, що запроваджений організаційно-економічний механізм управління телекомунікаційним підприємством не відповідає трансформаціям економічних процесів, є малоефективним і недовірливим. Неординарні особливості сучасних кризових умов функціонування спонукають до розроблення нових механізмів стратегічного управління економічною стійкістю, які спроможні не лише зменшити негативні впливи кризових явищ і процесів, а й оптимально сприяти докорінному змінюванню наявної системи управління і довготривалому забезпеченню економічної стійкості на належному рівні.

Вищевикладене зумовлює необхідність комплексного вивчення і наукового обґрунтування специфічних особливостей запровадження та оцінювання результативності стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства.

## **Розділ 1. Формування процесу стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства**

Категорія «стратегічне управління» вперше з'явилася у наукових працях приблизно у 60–70-х роках ХХ ст. та мала на меті конкретизацію розбіжностей між поточним управлінням виробництвом і адміністративно-управлінською структурою, до складу якої входять представники керівництва вищого рівня.

Сутність концепції стратегічного управління полягає у визнанні й урахуванні залежностей і взаємовпливів внутрішнього і зовнішнього середовища під час здійснення процесу розроблення стратегії розвитку підприємства. Стратегії при цьому, які впроваджує підприємство, виступають у ролі певних інструментів, головним призначенням яких є досягнення цілей, а для реалізації зазначених стратегій суб'єкт господарювання повинен здійснювати свою діяльність у певному стратегічному режимі. Саме тому вважаємо за необхідне надати більш

повне й обґрунтоване визначення стратегічного управління, що базується на ширшому розкритті сутності концепції стратегічного управління: стратегічне управління являє собою процес запровадження концепції, яка заснована на використанні цільового та інтегрального підходів до управління підприємством, за допомогою якої формуються цілі розвитку, здійснюється їх порівняння з наявним потенціалом (ресурсними можливостями) підприємства та встановлюється відповідність між ними на засадах розроблення і реалізації комплексної сукупності стратегій.

Згідно з [1], стратегічне управління – це довгострокове керівництво менеджерами підприємством, які при цьому визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії з досягнення цих цілей, ураховуючи всі релевантні зовнішні і внутрішні умови, а також здійснюють забезпечення виконання розроблених планів, які характеризуються постійними змінами і розвитком.

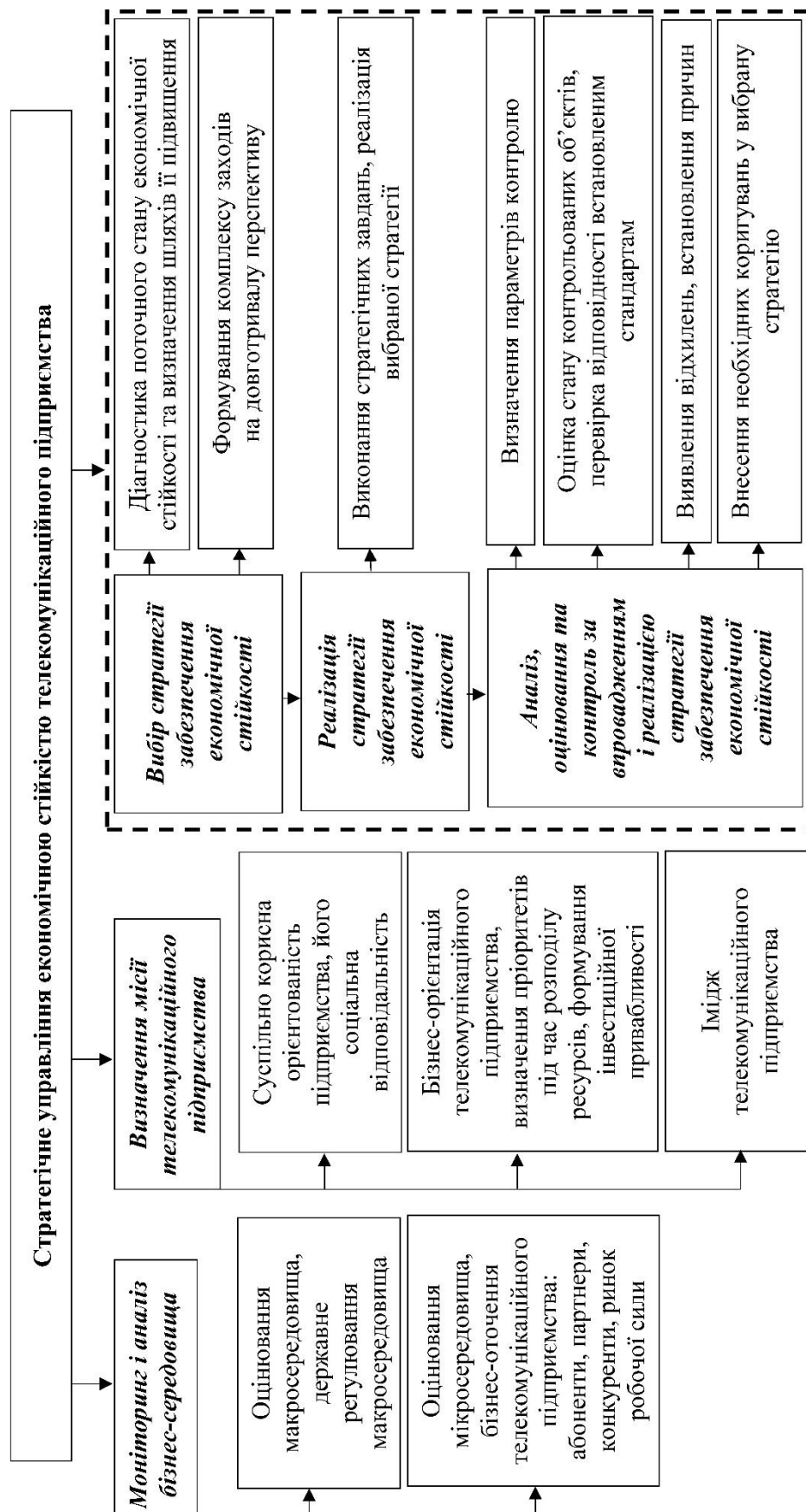
Слід зазначити, що дефініції «стратегічне управління» і «стратегічний менеджмент» за загальним своїм трактуванням є синонімами, однак деякі науковці не погоджуються з їх повною ідентичністю [2; 3]. Ми підтримуємо незгоду, оскільки, на нашу думку, різниця у трактуваннях понять «управління» і «менеджмент» ґрунтується на їхній структурній основі.

Сучасні телекомунікаційні підприємства відчують крайню необхідність у стратегічному управлінні, адже завдяки йому підтримується певна динамічна рівновага із зовнішнім середовищем. Також стратегічне управління ґрунтується на пошуку сприятливих умов для розвитку у ринковому середовищі та можливостей для нових досягнень телекомунікаційного підприємства у бізнес-умовах. Для сучасного топ-менеджменту телекомунікаційних підприємств сфера стратегічного управління характеризується підвищеною складністю, що зумовлює необхідність більш ретельного її вивчення і наукового обґрунтування.

Прискорення динамічних змін ринкового середовища над відповідними змінами у функціонуванні телекомунікаційного підприємства зумовлює необхідність запровадження стратегічного управління економічною стійкістю з метою повернення і посилення конкурентних позицій і поліпшення фінансово-економічного стану.

Як зазначається у [4], стратегічне управління економічною стійкістю передбачає розроблення й запровадження комплексу заходів, які забезпечують своєчасне реагування підприємства на зміни у конкурентному середовищі.

За своїм процесом формування стратегічне управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства являє собою узгоджену комбінацію декількох взаємопов'язаних управлінських процесів: моніторинг і аналіз бізнес-середовища, визначення місії телекомунікаційного підприємства, вибір стратегії забезпечення економічної стійкості, реалізація стратегії забезпечення економічної стійкості, аналіз, оцінювання та контроль за впровадженням і реалізацією стратегії забезпечення економічної стійкості (рис. 1).



**Рис. 1. Процес формування стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства**

*Джерело: власна розробка авторів*

Стратегічне управління економічною стійкістю телекомунікаційних підприємств формується виходячи з визначення ступеню впливу як негативних, так і сприятливих чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на поліпшення фінансово-господарської діяльності оператора. Кризові процеси зовнішнього середовища, зумовлені пандемією COVID-19, чинять негативний вплив на телекомунікаційну сферу та є джерелом соціально-економічних, політичних, техніко-технологічних, кадрових і екологічних проблем для підприємств сфери зв'язку та інформатизації. За допомогою аналізу внутрішнього середовища з'являється можливість виявлення додаткових можливостей, ресурсного потенціалу, які можуть суттєво сприяти підприємству зв'язку у конкурентній боротьбі з метою досягнення стратегічних цілей. Аналіз зовнішнього бізнес-середовища в умовах ризиків і невизначеності дає змогу встановити певні кордони, у рамках яких здійснюватиме свою господарську діяльність телекомунікаційне підприємство; виявити можливості, сприятливі умови та потенційні загрози; визначити сильні і слабкі боки підприємств зв'язку – конкурентів та стратегічні орієнтири їхнього розвитку [5].

Визначення поточного рівня економічної стійкості телекомунікаційного підприємства, а, відповідно, і майбутньої перспективи, є черговим етапом стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства.

Ми погоджуємося зі ствердженням, що рівень економічної стійкості підприємства безпосередньо залежить від співвідношення між основними факторами виробництва й результативними показниками [6; 7].

Під час діагностики рівня економічної стійкості телекомунікаційних підприємств слід урахувувати кількість абонентів, кількість трудових ресурсів, наявність сучасного виробничого оснащення.

Формування комплексу заходів під час вибору стратегії забезпечення економічної стійкості базується на виборі стратегії телекомунікаційного підприємства, що безпосередньо починається з вибору моделі його поведінки відповідно до свого положення на ринку зв'язку та інформатизації – захисної або наступальної – та рівня економічної стійкості (дуже низький, незадовільний, середній, високий або дуже високий) [8; 9]. Обґрунтування вибору моделі поведінки здійснюється на засадах оцінювання достатності економічної стійкості за її рівнями: середньому, високому і дуже високому рівням відповідає наступальна модель, незадовільному і дуже низькому – захисна [10].

Етап реалізації стратегії забезпечення економічної стійкості для телекомунікаційного підприємства є визначальним процесом, оскільки саме від методики реалізації залежить спроможність телекомунікаційного підприємства досягати поставлених цілей [11]. Реалізація стратегії здійснюється на засадах розроблення певних стратегічних програм із розвитку, бюджетів і процедур. Оцінювання ефективності реалізації стратегії відбувається під час визначення відповідності його результатів наміченим завданням і цілям.

Слід також зазначити, що на процес стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства суттєво впливають певні специфічні особливості телекомунікаційної сфери, а саме [12]:

- організаційні та технологічні проблеми функціонування телекомунікаційних мереж на тимчасово окупованих територіях, що пов'язано з порушенням майнових прав операторів, провайдерів телекомунікацій України;

- нерівномірність забезпечення споживачів телекомунікаційними послугами, особливо у сільській та гірській місцевостях і депресивних регіонах;

- значна кількість випадків викрадення мідних кабелів та телекомунікаційного обладнання, що призводить до пошкодження телекомунікаційних мереж операторів телекомунікацій;

- наявність аналогових сегментів на мережах фіксованого телефонного зв'язку, що стримує запровадження використання семизначних зонних номерів, а отже, не дає змоги впровадити послуги з перенесення абонентських номерів на цих мережах;

- діяльність незаконно створених на тимчасово окупованих територіях суб'єктів господарювання, що не зареєстровані згідно із законодавством України та які не мають права здійснювати діяльність у сфері телекомунікацій із використанням частотного та номерного ресурсів телекомунікаційних мереж загального користування;

- зменшення попиту споживачів на послуги проводового радіомовлення, що призводить до значного скорочення мереж проводового радіомовлення та, відповідно, зменшує кількість каналів, що можуть використовуватися для оповіщення населення у разі настання надзвичайних ситуацій, надзвичайного та воєнного стану;

- спалах пандемії коронавірусної інфекції COVID-19, що викликало в Україні та світі впровадження карантинних обмежень та сприяло вповільненню темпів постачання в Україну телекомунікаційного обладнання та розбудови телекомунікаційних мереж.

## **Розділ 2. Специфічні особливості стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства**

Історія формування і реалізації впровадження системи стратегічного управління економічною стійкістю у телекомунікаційних підприємствах України свідчить про певну наявність суттєвих ускладнень, до основних з яких належать: динамічність трансформаційних процесів у сфері зв'язку та інформатизації, відсутність стратегічного бачення розвитку економічної стійкості телекомунікаційного підприємства, низький рівень підготовки кадрів, непрофесійне володіння інструментарієм стратегічного управління економічною стійкістю та ін., що сприяє зниженню ефективності діяльності та зумовлює необхідність комплексного вивчення і наукового розв'язання (табл. 1).

**Загальні і специфічні особливості впливу,  
що обмежують упровадження стратегічного управління  
економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства**

<b>Загальні особливості</b>	<b>Специфічні особливості</b>
Недостатність володіння методологією та практичним інструментарієм зі стратегічного управління економічною стійкістю підприємства	Низький рівень забезпечення фізичних і юридичних осіб інтерактивними телекомунікаційними послугами
Відставання розвитку виробничої інфраструктури	Нерівномірність забезпечення телекомунікаційними послугами та наявність обмеженості у доступі абонентів до загальнодоступних телекомунікаційних послуг (переважно у сільській, гірській місцевостях, депресивних районах тощо)
Гостра потреба у висококваліфікованих кадрах	Функціонування телекомунікаційних мереж із використанням морально і фізично застарілого та зношеного аналогового обладнання, що чинить суттєві перешкоди у розвитку телекомунікацій та негативно впливає на результати ефективності діяльності телекомунікаційних підприємств
Відсутність стратегічного бачення розвитку економічної стійкості телекомунікаційного підприємства	Наявність нескоординованості дій між телекомунікаційними операторами через їх велику кількість (згідно з [12], станом на 01.01.2021 до Реєстру внесено інформацію щодо 2 937 суб'єктів господарювання, з яких 1 496 операторів і 1 441 провайдер телекомунікацій), що призвело до відсутності єдиного підходу до вирішення проблем із розвитку телекомунікацій
Недосконалість формування адаптивної організації стратегічного управління економічною стійкістю сучасного телекомунікаційного підприємства	Неефективне використання переваг прокладених волоконно-оптичних ліній зв'язку та побудованих стільникових мереж телекомунікаційними підприємствами
Нестабільність трансформаційних процесів у сфері зв'язку та інформатизації	Недостатній вплив державного регулювання на телекомунікаційний ринок
Зведення механізму стратегічного управління економічною стійкістю до примітивного довгострокового планування, позбавленого чітких локальних механізмів розвитку з підвищення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства	Фінансова та матеріально-технічна недостатність забезпечення наукового обґрунтування принципів державної політики щодо регулювання телекомунікаційного ринку

*Джерело: власна систематизація авторів*

На нашу думку, методологія формування стратегій економічної стійкості являє собою комплексну систему взаємопов'язаних методологічних і загальнонаукових методів пізнання та специфічної методології. Теоретико-методологічна підсистема зазначеної методології складається з таких елементів: теорія та методологія соціально-економічних наук, загальнонаукова методологія, локальна методологія формування стратегій економічної стійкості суб'єктів господарювання. Перший структурний елемент базується на теорії пізнання, діалектики і теорії розвитку ринкової економіки. Другий складається із системи загальнонаукових методів, серед яких найбільш уживаними є аналіз і синтез, наукове спостереження, моделювання соціально-економічних процесів, дедукція та індукція, метод аналогій, перехід від абстрактного до конкретного тощо. Третій структурний елемент складається із сукупності принципів і способів організації практичних аспектів діяльності, пов'язаних зі складанням прогнозів та планів, програм розвитку з підвищення рівня економічної стійкості підприємства.

Загальновідомим є той факт, що більшість вітчизняних телекомунікаційних підприємств лише нещодавно почали опановувати технологію стратегічного управління економічною стійкістю, тому поширеним є явище, коли нереалізованими залишаються досконалі на папері стратегічні плани, на підготовку яких підприємствами було витрачено багато часу і коштів. Інакше кажучи, наявність у телекомунікаційного підприємства стратегії забезпечення економічної стійкості ще не означає, що ним здійснюється стратегічне управління економічною стійкістю, а формальна наявність стратегічного менеджменту не означає, що телекомунікаційне підприємство повністю захищене від поразок.

Основними причинами неефективного впровадження та реалізації стратегій економічної стійкості телекомунікаційними підприємствами України є:

- низька гнучкість наявних організаційних структур до змін у зовнішньому середовищі та невідповідність вибраній стратегії й обґрунтуванню стратегічних змін;
- низька обізнаність менеджерів у розумінні конкретного змісту певних стратегічних завдань і строків досягнення цілей, а також того, які саме стратегічні зміни необхідні у сучасних ринкових умовах ризиків і невизначеності;
- низька ефективність дієвості механізмів моніторингу результативності реалізованих стратегій і відсутність своєчасного коригування в процесі виявлення похибок;
- недостатність здійснення ідентифікації, зокрема з питань ефективного розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій економічної стійкості, таких як фінансові, інформаційні, людські і часові;



- відсутність колективного обговорювання і прийняття стратегічних рішень відносно підвищення рівня економічної стійкості телекомунікаційних підприємств;
- відсутність у керівників нижчої і середньої ланок почуття відповідальності за реалізацію стратегічних завдань упродовж усього періоду їх упровадження;
- неготовність менеджерів до подолання опору, який пов'язаний із новими стратегічними змінами;
- недостатність досвіду у питаннях стратегічного планування і стратегічного управління;
- недостатність розвитку маркетингової діяльності, діяльності з просування нових послуг зв'язку;
- велика диверсифікація послуг за номенклатурою, каналами надання послуг та просування на ринку зв'язку та інформатизації, що призводить до збільшення рекламості послуг;
- збільшення витрат, які необхідні для переорієнтації процесів надання послуг та надання новітніх конкурентоспроможних послуг.

### **Розділ 3. Оцінювання результативності стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства**

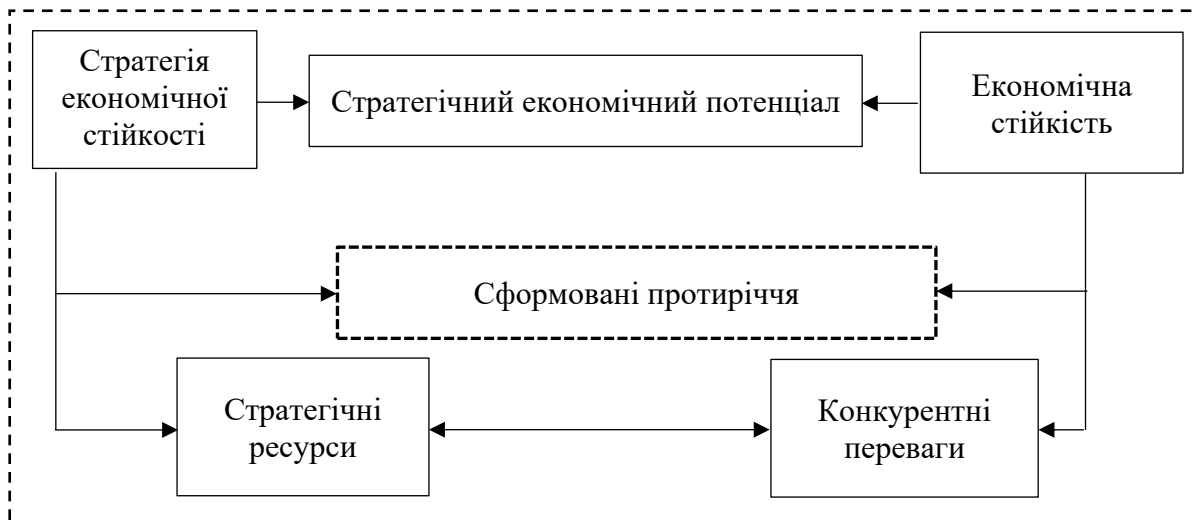
Як відзначалося раніше, упровадження стратегічного управління економічною стійкістю у практику господарської діяльності телекомунікаційних підприємств характеризується певними проблемами, які слід розглядати як такі, що викликані наслідками коронавірусної кризи, та як такі, що збіглися за часом із періодом реформування телекомунікаційної сфери економіки України. Саме тому механізм стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства формується під впливом принципів і вимог як стратегічного, так і антикризового управління, управління ризиками і життєвим циклом оператора.

До основних структурних елементів стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства, які становлять і відображають його теоретичний зміст, належать: економічна стійкість, протиріччя, стратегічний економічний потенціал, стратегічні ресурси, конкурентні переваги і стратегія економічної стійкості.

Взаємозв'язок зазначених головних структурних компонент процесу стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства наведено на рис. 2.

Наведений взаємозв'язок спонукає до необхідності здійснення оцінки і врахування впливу зазначених компонент під час формування стратегії економічної стійкості і розроблення заходів із поліпшення фінансово-економічного стану телекомунікаційних підприємств.

Ефективним є розвиток підприємства, коли протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивна динаміка основних показників [13].



**Рис. 2. Взаємозв'язок головних структурних компонент процесу стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційних підприємств**

*Джерело: узагальнено за дослідженнями авторів*

Вивчення сутності формування системи результуючих показників ефективності використання сучасних телекомунікаційних послуг показало, що вони містять певні відмінності у структурі, кількісному й якісному наповненню, характері зв'язку по відношенню до стратегії економічної стійкості телекомунікаційного підприємства, інформаційному наповненні розрахунків тощо.

Нааявні визначення сутності поняття «показник» дають змогу стверджувати, що його сутність тотожна з наочними свідченнями про результати певної діяльності або процесу, певної властивості соціально-економічних систем; результативною величиною, що є підсумком розрахунків.

Таким чином, загалом за своєю сукупністю економічні показники надають необхідну економічну інформацію про стан явищ, об'єктів, процесів.

Індикатором прийнято вважати чисельне вираження динаміки економічних показників, що застосовуються для формалізації макро-економічних процесів та розрахунку їх ефективності; прогнозний показник, який характеризує тенденції розвитку макроекономічних та інших процесів у суспільстві.

Визначальним чинником забезпечення прибутковості діяльності телекомунікаційних підприємств є надання ними сучасних телекомунікаційних послуг. Можна виокремити результуючі показники ефективності використання сучасних телекомунікаційних послуг, серед яких [14] – економія робочого часу працівників підприємства, умовна економія штату, підвищення доходності.

Економію робочого часу ( $\Delta t$ ) як результуючий показник, що відбиває ефективність використання сучасних телекомунікаційних послуг, можна представити у вигляді формули (1).

Зазначений показник може бути розраховано для підприємств різних сфер економіки країни за певний аналізований період (місяць, квартал, півріччя, рік). Характеризує, скільки хвилин робочого часу було зекономлено завдяки використанню телекомунікаційних послуг на різних стадіях бізнес-процесів.

$$\Delta t = f\left(\sum_{i=1}^n T_i \times v_i\right), \quad (1)$$

де  $T_i$  –  $i$ -тий показник економії робочого часу на певних стадіях бізнес-процесів, які відбуваються з використанням телекомунікаційних послуг, хв.;

$v_i$  – вага  $i$ -го показника економії робочого часу, од.;

$i=1 \dots n$  – кількість показників економії робочого часу.

Межі коливання результуючих показників економії робочого часу:  $0 < \Delta t < 1$ .

Ще одним результуючим показником, що відображає ефективність використання сучасних телекомунікаційних послуг, є умовна економія штату, яка безпосередньо залежить від економії робочого часу та може мати таке вираження:

$$\Delta \text{Ш}_{\text{ум}} = (\text{Ш}_t - \text{Ш}_{t-1}) \times \frac{\Delta t}{K}, \quad (2)$$

де  $\text{Ш}_t$  та  $\text{Ш}_{t-1}$  – чисельність працівників у звітному та попередньому періодах відповідно, осіб;

$K$  – загальна величина робочого часу, хв.

Результуючим показником, що відображає ефективність використання сучасних телекомунікаційних послуг та який безпосередньо залежить від умовної економії штату, є підвищення доходності підприємства ( $\Delta D$ ), що має такий вигляд:

$$\Delta D = \Delta \text{Ш}_{\text{ум}} - \overline{\text{ЗП}} + (D_t - D_{t-1}) \times \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \left(\frac{Q_{ijt}}{Q_{ijt-1}}\right) / C_t, \quad (3)$$

де  $\overline{\text{ЗП}}$  – розмір середньої заробітної платні за звітний період, грн;

$D_t$  та  $D_{t-1}$  – дохід підприємства за звітний та попередній періоди відповідно, грн;

$Q_{ijt}$  та  $Q_{ijt-1}$  – обсяг  $i$ -го виду в  $j$ -му бізнес-процесі телекомунікаційних послуг, що було спожито підприємством у звітному та попередньому періодах відповідно, од.;

$C_t$  – собівартість продукції, послуг, товарів або робіт у звітному періоді, грн;

$i=1...n$  – кількість видів телекомунікаційних послуг, що було використано, од.;

$j=1...m$  – кількість бізнес-процесів підприємства, які здійснювалися із використанням телекомунікаційних послуг, од.

Таким чином, за допомогою проаналізованих методичних положень можна здійснити оцінювання результативності стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства та виявити потенціал його зростання.

### **Висновки**

Результати практичної діяльності українських телекомунікаційних підприємств свідчать про недостатню вивченість ринкових чинників впливу і врахування їх під час обґрунтування управлінських рішень. Керівники здебільшого звертають увагу на результати визначення загального фінансово-економічного стану (на засадах вивчення фінансової і статистичної звітності), а саме на показники, що характеризують наявність і ефективність використання матеріально-технічних, фінансових та трудових ресурсів. Однак, на нашу думку, необхідно також здійснювати оцінку таких показників, як рівень соціальної відповідальності, якісні показники рівня задоволення вимог абонентів, клієнтів, персоналу, корпоративних власників; показники ефективності здійснення корпоративного управління, ефективності використання корпоративного капіталу; показники мотивації та стимулювання праці персоналу телекомунікаційного підприємства; удосконалення бізнес-процесів тощо.

Узагальнюючи опрацьовані здобутки багатьох учених-економістів, можна виокремити основні положення оцінювання рівня стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційних та інших підприємств:

– вибрані для аналізу показники з оцінювання мають містити ґрунтовну інформацію стосовно ефективності реалізації стратегії економічної стійкості телекомунікаційного підприємства на довгострокову перспективу;

– наявність тісного взаємозв'язку показників із місією і стратегічними цілями підвищення рівня економічної стійкості телекомунікаційного підприємства, наявність збалансованості за структурою;

– системність у процесах оцінювання організаційної структури підприємства і структури управління телекомунікаційним підприємством;

– використання повноцінної системи фінансових і нефінансових показників, кількісних і якісних показників;

– наявність тісного взаємозв'язку із системою менеджменту телекомунікаційного підприємства, прозорість інформаційного забезпечення та відкритий доступ до результатів оцінювання для менеджерів усіх рівнів;

– обмеженість у кількості оціночних показників (не більше 25).

Таким чином, під час стратегічного аналізу керівництво телекомунікаційного підприємства здійснює оцінку зовнішніх чинників і виявляє потенціал внутрішніх ресурсів, що виступає своєрідним фундаментом для формування стратегічного управління на засадах досягнення стратегічних цілей, які поставлено перед підприємством телекомунікаційної сфери.

Наступним етапом після розроблення стратегічних рішень є здійснення оцінювання альтернатив обраних стратегій економічної стійкості, і лише потім вибирається найбільш ефективна стратегія.

Сучасні кризові умови ризиків і невизначеності, зумовлені впливом коронавірусної інфекції COVID-19, у яких здійснює свою господарську діяльність телекомунікаційне підприємство, зумовлюють необхідність розроблення й упровадження у практичну діяльність телекомунікаційних підприємств організаційно-економічного механізму управління економічною стійкістю, який являтиме собою комплекс локальних механізмів, головне призначення яких полягає у ієрархічному виконанні завдань стратегії економічної стійкості оператора сфери зв'язку та інформатизації.

### Список використаних джерел:

1. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Київ, 2004. 366 с.
2. Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. Москва, 1997. 124 с.
3. Ястремська О.М., Верещагіна Г.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Харків, 2010. 392 с.
4. Кухарук А. Особливості стратегічного управління економічною стійкістю підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2018. № 6. С. 68–75.
5. Старинець О.Г. Аналіз діяльності підприємств на ринку телекомунікаційних послуг України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 27. Ч. 2. С. 57–60.
6. Анохин С.Н. Методика моделирования экономической устойчивости промышленных предприятий в современных условиях. Саратов : СГТУ, 2000. 40 с.
7. Ареф'єва О.В., Городинська Д.М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8. С. 83–90.
8. Birbirenko S., Tolkachova G. Scientific and methodological approach to assess economic stability of a telecommunications company comprehensively. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol.7. № 3. P. 37–45.
9. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ, 1999. 519 с.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга : учебное пособие / пер. с англ. В.Б. Боброва. Москва, 1996. 698 с.
11. Белко І.А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2018. 262 с.
12. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2020 рік / Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. Київ, 2021. 77 с.
13. Самуляк В.Ю. Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 691. С. 231–239.

14. Дем'янчук М.А. Збалансований розвиток телекомунікаційного підприємства в умовах цифрових трансформацій: теорія, методологія, практика : дис. ... докт. економ. наук : 08.00.04. Одеса, 2020. 570 с.

### References:

1. Mishhenko A.P. (2004) *Strateghichne upravlinnja* [Strategic management]. Kyiv. (in Ukrainian)
2. Revutskiy L.D. (1997) *Potentsial i stoimost' predpriyatiya* [Enterprise potential and value]. Moscow. (in Russian)
3. Jastremsjka O.M., Vereshhaghina Gh.V. (2010) *Strateghichne upravlinnja innovacijnym rozvytkom pidpryjemstva* [Strategic management of innovative development of the enterprise]. Kharkiv. (in Ukrainian)
4. Kukharuk A. (2018) Osoblyvosti strateghichnogho upravlinnja ekonomichnoju stijkistju pidpryjemstv [Features of strategic management of economic stability of enterprises]. *Entrepreneurship and innovation*, vol. 6, pp. 68–75.
5. Starynecj O.Gh. (2017) Analiz dijajlnosti pidpryjemstv na rynku telekomunikacijnykh poslugh Ukrajinny [Analysis of the activity of enterprises in the market of telecommunication services of Ukraine]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, no. 27, part 2, pp. 57–60.
6. Anokhin S.N. (2000) *Metodika modelirovaniya ekonomicheskoy ustoychivosti promyshlennykh predpriyatyj v sovremennykh usloviyakh* [Methodology for modeling the economic sustainability of industrial enterprises in modern conditions]. Saratov: SSTU. (in Russian)
7. Aref'jeva O.V., Ghorodynsjka D.M. (2008) Ekonomichna stijkistj pidpryjemstva: sutnistj, skladovi ta zakhody z jiji zabezpechennja [Economic stability of the enterprise: the essence, components and measures to ensure it]. *Current economic problems*, no. 8, pp. 83–90.
8. Birbirenko S., Tolkachova G. (2021) Sscientific and methodological approach to assess economic stability of a telecommunications company comprehensively. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol.7, no.3, pp. 37–45.
9. Ansoff I. (1999) *Strateghichne upravlinnja* [Strategic management]. Kyiv. (in Ukrainian)
10. Kotler F. (1996) *Osnovy marketinga* [Marketing Basics]. Moscow. (in Russian)
11. Bjelko I.A. (2018) *Strateghichne upravlinnja rozvytkom siljsjkoghospodarsjkykh pidpryjemstv* [Strategic management of agricultural enterprise development] (PhD Thesis), Kamenets-Podolsky: Podilsk State Agricultural and Technical University.
12. National Commission for State Regulation of Communications and Informatization (2020) *Zvit pro robotu NKRZI za 2020 rik* [Report on the work of the NCRCI for 2020], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.
13. Samuljak V.Ju. (2010) Ghrupy pokaznykiv (indykatoriv) ocinjuvannja rivnja rozvytku pidpryjemstv [Groups of indicators to assess the level of enterprise development]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, no. 691, pp. 231–239.
14. Dem'janchuk M.A. (2020) *Zbalansovanyj rozvytok telekomunikacijnogho pidpryjemstva v umovakh cyfrovyykh transformacij: teorija, metodologhija, praktyka* [Balanced development of telecommunication enterprise in the conditions of digital transformations: theory, methodology, practice] (D.Sc. Thesis), Kherson: Kherson National Technical University.