

STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT: GLOBAL TRENDS AND NATIONAL PECULIARITIES

DOI: 10.30525/978-9934-588-61-7-30

Бірбіренко С. С.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
та корпоративного управління
Одеської національної академії зв'язку імені О. С. Попова*

Жаданова Ю. О.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та корпоративного управління
Одеської національної академії зв'язку імені О. С. Попова*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ СУЧАСНОГО ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Даний розділ монографії присвячено висвітленню теоретико-методологічних засад управління економічною стійкістю сучасного телекомунікаційного підприємства (на прикладі ПАТ «Укртелеком»). Визначено, що управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства характеризується низкою ризиків в умовах невизначеності, що зумовлено фінансовою кризою світового масштабу, викликаною поширенням пандемії коронавірусної інфекції COVID-19. Своєю чергою, масштабний динамізм епохи інформаційного суспільства зумовлює об'єктивність проблематики вчасної адаптації телекомунікаційних підприємств до непередбачуваних змін унаслідок одночасного виникнення дій чинників зовнішнього середовища. Визначено основні проблеми розвитку телекомунікаційних мереж України в 2019 р., які пов'язані здебільшого з наявністю військового конфлікту на Сході України. Проаналізовано фінансові показники діяльності ПАТ «Укртелеком» за 2018–2019 рр., чим підтверджено низький рівень економічної стійкості оператора, що спонукало до розроблення механізму управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства. Установлено, що для формування економічної стійкості телекомунікаційного підприємства необхідно впроваджувати постійний, безперервний процес управління вдосконаленням секторів підприємницької діяльності, однак постійна зміна будь-якого сектору не повинна шкодити розвитку підприємства, а, навпаки, має забезпечувати його привабливість та конкурентоздатність. Запропонований механізм є універсальним та

може застосовуватися будь-яким підприємством, яке потребує підвищення рівня своєї економічної стійкості.

Вступ

Формування економічної стійкості підприємства зумовлено сучасною ситуацією ринкової економіки, яка характеризується жорсткою конкуренцією, високим рівнем невизначеності та різноманітними ризиками. Найголовніша риса ринкової економіки – це її невизначеність, що стала наслідком конкуренції суб'єктів господарювання та періодичності проявів криз. Щоб протистояти цим важким умовам, підприємство повинно бути забезпечене високим рівнем економічної стійкості. Висока стійкість забезпечує незалежність підприємства від зміни ринкової кон'юнктури, і також ризик виявитися банкрутом стає не таким великим.

Українські підприємства, не забезпечивши економічну стійкість в умовах сучасної ринкової економіки, не зможуть успішно діяти на ринку, незважаючи на свою незалежність та самостійне виробництво товарів та послуг. Оскільки сучасний ринок постійно змінюється, перед підприємствами постає низка проблем, які потребують вирішення

Цикл функціонування стійкості системи, який включає у себе вивчення та опрацювання загальних положень стійкості підприємства, є аналізом видів економічної стійкості. Усі види стійкості підприємства в контексті забезпечення ефективності діяльності у стратегічному масштабі є об'єктами постійного моніторингу з боку управлінського персоналу підприємства. Головна особливість функціонування видів економічної стійкості – їх взаємозв'язок та взаємозалежність одного виду від іншого.

Складники економічної стійкості (зовнішні та внутрішні) відіграють потрібну для телекомунікаційного підприємства роль. За відсутності хоча б одного складника подальший розвиток підприємницької діяльності ставиться під загрозу, бо сучасне господарювання охоплює усі складники економічної стійкості підприємства.

Економічна стійкість стабільного стану телекомунікаційного підприємства за наявності різних впливів збурювання піддається тимчасовим відхиленням у системі функціонування підприємства. Тож внутрішні чинники впливу на економічну стійкість підприємства являють собою сукупність показників, явищ, процесів, які впливають на довгострокову прибутковість організації і знаходяться під контролем керівництва телекомунікаційного підприємства. Зовнішні чинники мають об'єктивний характер, на який підприємство вплинути не зможе.

Найважливішим інструментом управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства є моделювання. Оскільки завдання моделювання у формуванні економічної стійкості підприємства належить до багатокритеріальних завдань пошуку оптимального рішення в умовах невизначеності, а також за умов дії великої кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, на нашу думку, необхідно

застосовувати імітаційне моделювання. Головна мета розроблення імітаційної моделі функціонування підприємства – це поєднання різноманітних інструментів в єдину бізнес-технологію прийняття рішення, спрямовану на підвищення економічної стійкості підприємства. Саме тому актуальність розроблення теоретико-методологічних аспектів управління економічною стійкістю телекомунікаційних підприємств за допомогою організаційно-економічного механізму є очевидною.

Механізм формування економічної стійкості ґрунтується на певних положеннях, тому механізм управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства повинен функціонувати за такими принципами:

1) регламентованості (кожен елемент механізму реалізовує своє функціональне призначення в межах чинного законодавства у сфері зв'язку та інформатизації);

2) інтегрованості системи управління економічною стійкістю із загальною системою економічного менеджменту телекомунікаційного підприємства;

3) гнучкості (швидка адаптація до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, яке впливає на рівень економічної стійкості);

4) комплексності (ефективність механізму здійснюється за умов комплексної діяльності всіх елементів);

5) цілеспрямованості (функціонування всього механізму орієнтоване на досягнення визначеної мети);

6) ефективності (позитивний результат від діяльності функціонування механізму);

7) необхідності постійного моніторингу рівня економічної стійкості телекомунікаційного підприємства та чинників, що її визначають;

8) підпорядкованості стратегії управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства загальній економічній стратегії оператора;

9) взаємоузгодженості (координація впровадження заходів);

10) функціональності (кожний складник механізму має чітке функціональне призначення).

Для вирішення основних проблем управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства необхідно орієнтуватися на нові методи та принципи організації, засновані на вдосконаленні та впровадженні механізму управління функціонуванням підприємства сфери зв'язку та інформатизації. Саме тому для діагностики економічної стійкості телекомунікаційного підприємства необхідна така методика чи механізм, які були б адаптовані до сучасних ринкових умов, задовольняли споживачів інформаційними потребами та забезпечували необхідні зміни за вдосконалення складників бізнес-процесів функціонування телекомунікаційного підприємства.

Розділ 1. Специфіка управління економічною стійкістю

телекомунікаційного підприємства у сучасних ринкових умовах

У сучасних умовах динамічних ринкових трансформацій сфера зв'язку та інформатизації України виступає ключовим компонентом інфраструктури економіки держави. Досягнення сучасного рівня глобалізації і інтернаціоналізації ринкових відносин було б неможливим без засобів комунікацій. Світовий торговий обмін товарами та послугами, міжнародні ринки фінансів, міжнародна виробнича динаміка розвиваються саме завдяки науково-технічному прогресу у сфері телекомунікацій.

Світовий розвиток міжнародного господарства характеризується нерівномірністю у просторі і часі. Відбувається перманентне чергування періодів високих темпів зростання, що спричинено змінами освоєння суспільством існуючих або нових засобів виробництва з періодами порівняно низьких темпів зростання, що характеризується вичерпанням ресурсу потенціалу традиційних факторів. Усе це зумовлює непостійний, змінний характер економічної стійкості, який традиційно пов'язують із кон'юнктурними циклами.

На сучасному етапі господарювання українські телекомунікації функціонують в умовах мінливої динамічності національного та світового ринків, постійних змін у законодавстві, в умовах стрімких темпів розвитку науково-технічного прогресу та підвищення рівня конкурентоспроможності у глобальних масштабах. Підприємства сфери зв'язку та інформатизації України здійснюють свою діяльність в умовах невизначеності і ризику, потрапляють у непередбачувані обставини. Саме такою кризовою ситуацією для української економіки стала епідемія коронавірусу, яка сколихнула світовий ринок і український зокрема на початку березня 2019 р.

Поява пандемії спричинила коливання економічної активності, кризу у реальній економіці та фінансовій системі не тільки найбільш постраждалих країн, а й України, що істотно вплинуло на економічну стійкість вітчизняних суб'єктів господарювання, демонструючи слабкі сторони, неготовність, дуже низьку гнучкість та адаптацію для подолання труднощів, які виникли одночасно.

Виникнення передумов на макрорівні та вірогідне очікування негативних наслідків кризи на мікрорівні зумовили актуальність розроблення теоретико-методологічних аспектів управління економічною стійкістю телекомунікаційних підприємств у сучасних кризових умовах.

Діяльність українських підприємств нині характеризується наявністю і системністю кризових процесів у сфері телекомунікацій. Масштабний динамізм епохи інформаційного суспільства зумовлює об'єктивність проблематики вчасної адаптації телекомунікаційних підприємств до непередбачуваних змін унаслідок одночасного виникнення дій чинників зовнішнього середовища. Це підвищує актуальність оновлення теоретико-методологічних аспектів антикризового управління економічною стійкістю

та розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективних управлінських рішень у телекомунікаційній сфері [1].

Проаналізуємо основні показники, що характеризують стан та тенденції розвитку телекомунікаційного ринку України (показники наведені за даними операторів, провайдерів телекомунікацій, включаючи дані від фізичних осіб – підприємців, наданих до Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації України (НКРЗІ) (без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях) [2].

У 2019 р. доходи від надання послуг зв'язку України становили 72 961 млн грн, у них частка доходів від надання телекомунікаційних послуг – 91,0%, а від надання послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг – 9,0% (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура доходів від надання послуг зв'язку України за 2019 р., млн грн

Доходи від надання телекомунікаційних послуг і послуг поштового зв'язку та кур'єрських послуг у 2019 р. збільшилися порівняно з 2018 р. і становили 66 422 млн грн та 6 539 млн грн відповідно.

У структурі доходів від надання телекомунікаційних послуг у 2019 р. найбільшу частку становили рухомий (мобільний) зв'язок – 63,0% (41 868 млн грн) та фіксований доступ до мережі Інтернет – 17,6% (11 688 млн грн), сумарна частка яких у загальних доходах від надання телекомунікаційних послуг становила 80,6% (рис. 1.2).

Основними проблемами розвитку телекомунікаційних мереж України в 2019 р. були [2]:

– організаційні та технологічні проблеми функціонування телекомунікаційних мереж на тимчасово окупованих територіях, що пов'язано з утручанням у роботу телекомунікаційної мережі загального користування України (далі – ТМЗК) та порушенням майнових прав операторів, провайдерів телекомунікацій України на тимчасово окупованих територіях;

– нерівномірність забезпечення споживачів телекомунікаційними послугами, у тому числі загальнодоступними та послугами широкопasmового доступу до мережі Інтернет, у сільській, гірській місцевості і депресивних регіонах;

– необхідність проведення постійного комплексу заходів із протидії та блокування діяльності незаконно створених на тимчасово окупованих територіях суб'єктів господарювання, що не зареєстровані згідно із законодавством України та не мають права здійснювати діяльність у сфері телекомунікацій із використанням частотного та номерного ресурсів ТМЗК;

– стала тенденція останніх років щодо наявності щорічної значної кількості випадків пошкодження телекомунікаційних мереж операторів телекомунікацій шляхом викрадення мідних кабелів та телекомунікаційного обладнання.



Рис. 1.2. Структура доходів від надання телекомунікаційних послуг за 2019 р., млн грн

Публічне акціонерне товариство (далі – ПАТ) «Укртелеком» – найбільший оператор телекомунікацій в Україні. Компанія надає широкий спектр телекомунікаційних послуг у всіх регіонах країни. Уже багато років її справедливо вважають лідером серед провайдерів

фіксованого Інтернету. «Укртелеком» має найбільше Інтернет-покриття та найрозгалуженішу оптичну мережу [3].

ПАТ «Укртелеком» має найдовший історичний досвід функціонування на телекомунікаційному ринку України, у часи становлення ринку було його монополістом, до 2011 р. знаходилося у власності держави.

У 2011 р. відбулися зміни у складі власників компанії. ТОВ «ЕСУ», яке належить австрійському інвестиційному фонду EPIC, придбало 92,79% акцій ПАТ «Укртелеком», ставши мажоритарним акціонером компанії.

У рамках виконання рішення Загальних зборів акціонерів, які відбулися 14 червня 2011 р., ПАТ «Укртелеком» заснувало ТОВ «ТриМоб», якому передано всю діяльність із надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку.

Згідно з вимогами Закону України «Про акціонерні товариства» та на підставі рішення Загальних зборів акціонерів ВАТ «Укртелеком», що відбулися 14 червня 2011 р., відкрите акціонерне товариство «Укртелеком» з 17 червня 2011 р. змінило найменування на публічне акціонерне товариство «Укртелеком» (ПАТ «Укртелеком»). Державну реєстрацію змін до установчих документів ПАТ «Укртелеком» проведено згідно з вимогами чинного законодавства України.

Згідно з даними звітності [4], основними напрямками капітальних інвестицій ПАТ «Укртелеком» є модернізація транспортної та місцевої мереж зв'язку, мультисервісної пакетної мережі, у тому числі фіксованого широкосмугового доступу до мережі Інтернет.

Основні фінансові показники діяльності ПАТ «Укртелеком» за 2018–2019 рр. наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Основні фінансові показники діяльності ПАТ «Укртелеком»
за 2018–2019 рр.**

№	Найменування показника	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,543	0,329	-0,214
2	Коефіцієнт рентабельності (прибутковості) активів	0,037	0,058	0,021
3	Коефіцієнт рентабельності сукупного (загального) капіталу	0,066	0,063	-0,003
4	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,085	0,142	0,057
5	Коефіцієнт фінансової незалежності («автономії»)	0,733	0,715	-0,018
6	Коефіцієнт фінансової стабільності	2,746	2,514	-0,232
7	Коефіцієнт Бівера	-0,06	-0,009	0,051
8	Коефіцієнт оборотності активів	0,432	0,406	-0,026
9	Коефіцієнт заборгованості	0,364	0,398	0,034
10	Коефіцієнт мобільності активів	0,205	0,125	-0,08

Аналізуючи основні показники економічної стійкості ПАТ «Укртелеком», слід узагальнити таке.

Коефіцієнт загальної ліквідності збільшився на 20,7% та в 2019 р. мав значення 0,3331, що не є оптимальним значенням, як наслідок, підприємства мають недостатньо оборотних засобів для повної ліквідності своїх боргових зобов'язань. Оптимальне значення $K_{\text{заг л}} > 1$.

Рентабельність активів зменшилася на 37,9%, фактично це призведе до зменшення чистого прибутку.

Показник рентабельності сукупного капіталу збільшився на 2,1% та характеризує ступінь рентабельності активів підприємства, яку забезпечує прибуток від основної виробничої (або комерційної) діяльності підприємства, і показує, що в 2018 р. кожна інвестована в активи гривня приносить 0,0626 грн чистого прибутку, а в 2019 р. – 0,0639 грн.

Показник рентабельності діяльності зменшився на 39,7%, тому для поліпшення ситуації потрібно зменшити витрати та збільшити чистий дохід.

Коефіцієнт автономії збільшився на 13,4%, тож підприємство має фінансову незалежність від зовнішніх джерел, це свідчить про те, що підприємство є платоспроможним та прибутковим.

Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів у 2019 р. підвищився на 8,6%, що робить його значення більшим, ніж коефіцієнт фінансової стабільності, це означає, що фінансова стабільність підприємства не зберігається.

Коефіцієнт Бівера не знаходиться в оптимальному значенні, це свідчить про те, що підприємству загрожує банкрутство.

Коефіцієнт оборотності активів збільшився на 2,8%, чим вище даний показник, тим ефективніше використовуються основні засоби.

Коефіцієнт заборгованості зменшився на 32,1% та знаходиться нижче оптимального значення показника 0,5–0,7 (50–70%), тобто у підприємства низька залежність від залучених коштів.

Коефіцієнт мобільності активів зменшився на 8%. Цей показник визначає кількість гривень оборотних активів, що припадають на кожну гривню необоротних активів. Для його підвищення можна запровадити оптимізацію структури активів, реалізацію невикористаних та ефективно використання основних засобів, збільшення довгострокових фінансових інвестицій та інших необоротних активів.

Отже, проаналізувавши фінансові показники ПАТ «Укртелеком», можна стверджувати, що рівень економічної стійкості оператора низький, тому набуває гострої необхідності поліпшення фінансових показників, що можливо завдяки розробленню механізму управління економічною стійкістю, який запропоновано у наступному підпункті монографії.

Розділ 2. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства

Сучасний розвиток та функціонування господарської діяльності в умовах ринкових відносин залежить від рівня економічної стійкості цієї діяльності, тому необхідність забезпечення стійкого розвитку стає сучасним стратегічним завданням.

Розглядаючи підприємство як складну відкриту систему, яка складається з підсистем, тісно взаємопов'язаних між собою та формують ефект синергії, аналізуючи економічну стійкість з урахуванням усіх складників та чинників впливу, можна стверджувати що сумарний ефект їх взаємодії потрібно не тільки аналізувати, а й забезпечувати процес управління [5].

Стійке функціонування основних господарських суб'єктів на сучасному економічному просторі забезпечує перспективи ринкових перетворень і стабільність української економіки. Завдання поновлення стійкості функціонування підприємства на сучасному етапі господарювання є одним із головних поряд з основними напрямками підвищення темпів розвитку нашої держави. Таким чином, найважливішими умовами стійкого розвитку економіки регіонів і в цілому країни є стабільність і здатність господарюючого суб'єкта до високоефективного і динамічного розвитку.

Стрімка мінливість зовнішніх умов діяльності значно звужує межі управління економічною стійкістю, яке має на меті досягнення стабільності і рівноваги підприємства. Перед сучасними підприємствами постає проблема не просто підтримувати, а й постійно підвищувати економічну стійкість підприємства. Для цього необхідно постійно оцінювати адекватність діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища, ефективно співпрацювати з ним, вести постійний пошук шляхів зниження впливу зовнішніх загроз і реалізації внутрішніх резервів [5].

Управління економічною стійкістю підприємства – це постійна систематична послідовність дій суб'єкта управління, що визначається його впливом на об'єкт управління, результатом чого є дотримання намічених результатів у заданих межах в умовах постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища та цілеспрямоване ефективне функціонування [6].

Процес управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства являє собою циклічний процес, який складається з логічних та сформованих дій, котрі реалізують загальні функції менеджменту та формують модель управління економічною стійкістю.

Управління економічною стійкістю підприємств можна розглядати як процесний вплив на стійке та розширене економічне зростання у перспективі з урахуванням рухливості зовнішнього середовища, а також можливості системи до швидкої адаптації.

Отже, здатність господарюючого суб'єкта примножувати обсяги виробництва та реалізації продукції за умови підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення ступеня впливу зовнішніх чинників за дотримання методів управління забезпечують стійкий розвиток підприємства.

Підсумовуючи вищевикладене, можна дійти висновку, що найважливішим інструментом управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства є моделювання. Оскільки завдання моделювання у формуванні економічної стійкості підприємства відноситься до багатокритеріальних завдань пошуку оптимального рішення в умовах невизначеності, а також за умов дії великої кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, на нашу думку, необхідно застосовувати імітаційне моделювання. Головна мета розроблення імітаційної моделі функціонування підприємства – це поєднання різноманітних інструментів в єдину бізнес-технологію прийняття рішення, спрямовану на підвищення економічної стійкості підприємства [6].

Для розроблення механізму управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства перш за все потрібна методика аналізу, яка адаптована до сучасних умов господарювання, за рахунок представленої інформації, яка висвітлювала реальне становище оператора.

Серед основних завдань сучасного розвитку підприємств, які пов'язані з постійним подоланням кризових ситуацій, визначають особливі вимоги до економічної стійкості підприємства як стратегічного фактору економічної безпеки діяльності підприємства, а також зростання його інвестиційної привабливості. В умовах суттєвих змін економічного простору проблема управління економічною стійкістю ПАТ «Укртелеком» набуває пріоритетного характеру.

Для формування економічної стійкості необхідно визначити проблему, яка вимагає впровадження механізму управління економічною стійкістю підприємства.

Механізм управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства – це система, яка являє собою синергетичний ефект. Тож необхідність у розробленні, впровадженні та вдосконаленні механізму є невід'ємною частиною формування та забезпечення економічної стійкості ПАТ «Укртелеком».

Таким чином, дослідження основних елементів управління економічною стійкістю підприємства дає початок формуванню різних механізмів економічної стійкості підприємства.

Нами розроблено і пропонується до практичного використання організаційно-економічний механізм управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства (рис. 1.3), який, на нашу думку, має складатися з етапів, що являють собою структуру вдосконалення та змін галузевих економічних секторів оператора.

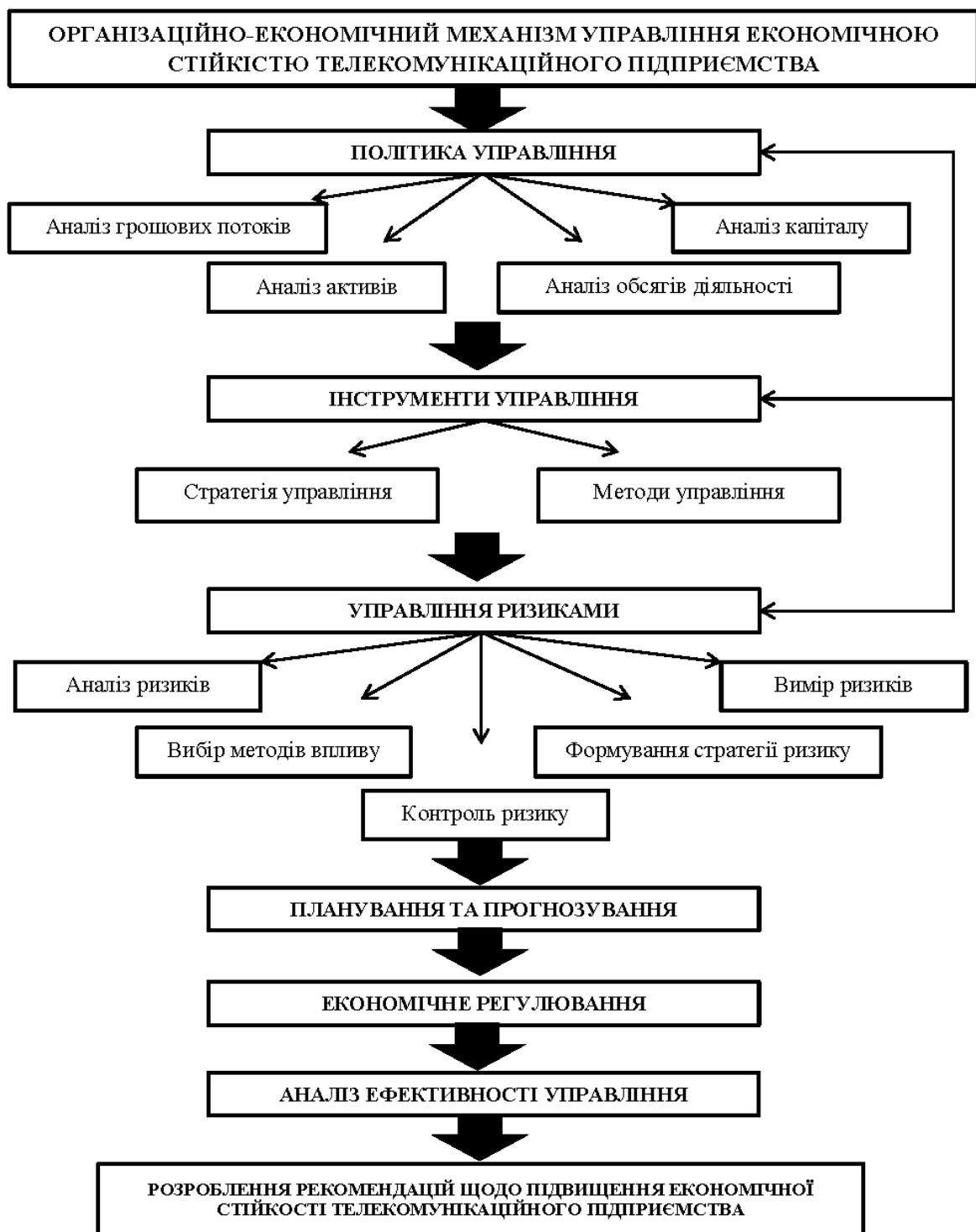


Рис. 1.3. Організаційно-економічний механізм управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства

Ми вважаємо, що для формування економічної стійкості телекомунікаційного підприємства необхідно впроваджувати постійний, безперебійний процес управління вдосконаленням секторів підприємницької діяльності. Постійна зміна будь-якого сектору не повинна шкодити розвитку підприємства, а, навпаки, має забезпечувати його привабливість та конкурентоздатність. Тому саме вдосконалення та зміни,

на нашу думку, становлять основу формування економічної стійкості будь-якого підприємства. Також зауважимо, що запропонований механізм є універсальним та може застосовується будь-яким підприємством, яке потребує підвищити свою економічну стійкість.

Запропонований механізм включає у себе шляхи та напрями поліпшення рівня економічної стійкості підприємства. Слід зазначити, що механізм необхідно впроваджувати послідовно, проте можливі винятки. Як, зазначалося раніше, основна ідея запропонованого нами механізму складається з поліпшень, удосконалень та змін структурних елементів підприємства. Будь-яка зміна та/або вдосконалення можуть мати як позитивний, так і негативний характер, проте головним пріоритетом є саме результат, отриманий після вдалих упроваджень. Необхідність формування економічної стійкості підприємства дає початок розробленню напрямів, методів та шляхів, під час упровадження яких необхідно задіяти повністю або частково всі складники підприємства.

Політика управління – це система принципів, які забезпечують досягнення поставлених цілей за рахунок концентрації уваги на засобах їх досягнення. Політика управління у сучасних умовах має свої аспекти: інституціональний, функціональний, інструментальний.

Важливим завданням управління підприємством є визначення політики його діяльності. Політика управління підприємством включає головні вимоги відносно відношення менеджерів до учасників підприємницької діяльності, зокрема їх готовність нести відповідальність за працівників підприємства та вкладників капіталу; оточуючого середовища, зокрема відповідальність за відношення до громадськості та екологічного середовища; соціально-технологічних змін; підприємницького ризику, зокрема їх готовність або неготовність до ризику [7].

Політика управління в даному механізмі опрацьовує такі результати діяльності: аналіз грошових потоків, капіталу, активів та обсягів продаж. Підприємство має орієнтуватися на результати минулих років для прогнозування та планування наступного алгоритму дій.

Науковцями доведено, що саме механізм управління змінами на підприємстві є найбільш активною частиною системи управління та забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства.

Інструменти управління складаються зі стратегії та методів управління. Стратегічне управління підприємством включає: визначення місії, цілей та завдань; оцінку напрямів підприємницької діяльності (існуючих та перспективних); вивчення зовнішнього середовища; порівняльний аналіз слабких та сильних сторін підприємства та його конкурентоспроможність; визначення перспективних напрямів функціонування підприємства; розроблення стратегічних планів та конкретних завдань.

Методи управління – це сукупність прийомів і способів впливу на працівників та окремих виконавців із метою досягнення поставлених

цілей. За допомогою методів управління орган управління впливає на працівників та підприємство у цілому.

Управління ризиком – це специфічна сфера менеджменту, що передбачає використання різноманітних підходів, процесів, заходів, які покликані забезпечити максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків підприємства, їхню оцінку, а також формування, реалізацію та контроль заходів щодо оптимізації рівня ризиків із метою досягнення цілей підприємства [8]. У межах управління ризиками здійснюється кількісна та якісна оцінка ймовірності досягнення передбачуваного результату, невдачі та відхилення від мети.

Для ефективного функціонування механізму управління економічною стійкістю підприємства необхідна система забезпечення цього процесу, яка включає [9]:

- нормативно-правове забезпечення (законодавча база, що регламентує права й обов'язки суб'єктів підприємницької діяльності, стандарти, норми, нормативи. Також сюди відносяться положення, інструкції, накази та інша документація, що створюється на самому підприємстві, стосується фінансово-господарської діяльності та є обов'язковою для виконання);

- фінансово-економічне (містить у собі фінансові ресурси, що мобілізуються з різних джерел для забезпечення стійкого розвитку підприємства та розширеного відтворення);

- організаційне (наявність відповідної організаційної структури, що відповідає за рівень економічної стійкості на підприємстві);

- науково-технічне забезпечення (науково-методичні та теоретико-методологічні напрацювання щодо діагностики та управління економічною стійкістю підприємств, інформаційна техніка, технології та програми для аналізу, планування та прогнозування рівня економічної стійкості підприємства);

- кадрове забезпечення механізму – включає підготовку та підвищення кваліфікації кадрів, які володіють відповідними навиками щодо оцінювання та підвищення рівня економічної стійкості підприємства;

- інформаційне забезпечення механізму – включає інформаційну базу (фінансову звітність, показники, індикатори та ін.), яка необхідна для аналізу та забезпечення економічної стійкості суб'єкта господарювання.

Таким чином, забезпечення ефективності системи управління ґрунтується на об'єктивному рівні економічної стабільності та рівноваги, яка має властивість збереження незмінності показників системи економічної стійкості телекомунікаційного підприємства.

Висновки

Основою формування економічної стійкості телекомунікаційного підприємства слугують динамічні сучасні ринкові умови функціонування, які впливають на подальший його розвиток. Підтримання належного рівня економічної стійкості сучасного

оператора зв'язку можливе за умов ефективного використання потенціалу його виробничих структур. Стан рівноваги забезпечує ефективність діяльності телекомунікаційного підприємства за впливу різних збурювань та відхилень. Таким чином, економічна стійкість – це стабільний стан системи, який забезпечує рівновагу між складниками підсистеми та має здатність не відхилятися від свого стану під впливом зовнішніх та внутрішніх збурювань, особливо якщо вони носять характер світового масштабу, якою нині є пандемія коронавірусної інфекції COVID-19.

Стрімкий розвиток та мінливість зовнішніх умов діяльності значно звужує межі управління економічною стійкістю, яка характеризує стабільність та рівновагу телекомунікаційного підприємства. Тож перед сучасними підприємствами постає проблема не просто підтримувати, а й постійно підвищувати економічну стійкість підприємства. Поточний стан телекомунікаційного підприємства та об'єктивне бачення менеджерами перспектив розвитку діяльності створюють умови для підвищення пріоритету управління економічною стійкістю підприємства, адже стійкість телекомунікаційного підприємства підлягає безперервному моніторингу з боку керуючої підсистеми управління. Тому для підвищення рівня економічної стійкості підприємства ПАТ «Укртелеком» керівництву підприємства потрібно орієнтуватися на розроблену модель управління, яка складається з логічних та сформованих дій. Формування економічної стійкості телекомунікаційного підприємства зумовлено сучасною ситуацією ринкової економіки, яка характеризується жорсткою конкуренцією, високим рівнем невизначеності та різноманітними ризиками. Виходячи із цього, запропонований нами механізм управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства складається з політики управління, інструментів управління, управління ризиками, планування та прогнозування, економічного регулювання, аналізу ефективності управління та розроблення рекомендацій, які являють собою методи та різноманітні види аналізу.

Список використаних джерел:

1. Старинець О.Г. Антикризове управління вітчизняними телекомунікаційними підприємствами: сучасний стан, тенденції та перспективи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.7.2
2. Офіційний вебпортал Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. URL: <https://nkrzi.gov.ua/>
3. Офіційний сайт ПАТ «Укртелеком». URL: <https://ukrtelecom.ua/>
4. Річні звіти ПАТ «Укртелеком» за 2018–2019 рр. URL: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/regulyarna-richna-informatsiya/>
5. Козловський С.В., Рудковський О.В., Козловський А.В. Концепція управління стійкістю сучасної економічної системи як основа забезпечення її розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 12. С. 4–8.
6. Олейник А.Б. Экономическая устойчивость предприятия в современных условиях : автореф. дис. ... докт. экон. наук : спец. 08.00.04 «Экономика и

управление предприятия». URL: <http://www.dissercat.com/content/ekonomicheskaya-ustoichivost-predpnyatii-v-sovremennykh-usloviyakh>

7. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.

8. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 7. С. 116–121.

9. Кальченко О. Теоретичні аспекти формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2(6). С. 320–326.