

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.47:65.01

**Бірбіренко С.С.**,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства  
та корпоративного управління,  
*Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова*

**Труш І.М.**,  
студентка  
*Навчально-наукового інституту «Економіка та менеджмент»,  
Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова*

### ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ОПЕРАТОРА ЗВ'ЯЗКУ

**Бірбіренко С.С., Труш І.М.** Шляхи та напрями забезпечення економічної стійкості оператора зв'язку. У статті надано власне трактування поняття «економічна стійкість підприємства». Запропоновано розглядати процес управління економічною стійкістю оператора телекомунікацій у вигляді послідовного виконання декількох етапів. Розроблено з подальшою рекомендацією до практичного застосування організаційно-економічний механізм управління економічною стійкістю оператора зв'язку. Визначено специфічні особливості сфери зв'язку та інформатизації під час упровадження у діяльність операторів механізму управління економічною стійкістю. Виділено основні напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму управління економічною стійкістю оператора зв'язку в сучасних ринкових умовах.

**Ключові слова:** економічна стійкість, стратегія, економічна безпека, організаційно-економічний механізм, конкурентоспроможність, сфера зв'язку та інформатизації.

**Бирбиренко С.С., Труш И.Н.** Пути и направления обеспечения экономической устойчивости оператора связи. В статье представлена авторская трактовка термина «экономическая устойчивость предприятия». Предлагается рассматривать процесс управления экономической устойчивостью оператора телекоммуникаций в виде последовательного выполнения нескольких этапов. Разработан с дальнейшей рекомендацией практического применения организационно-экономический механизм управления экономической устойчивостью оператора связи. Выделены специфические особенности сферы связи и информатизации при внедрении в деятельность операторов механизма управления экономической устойчивостью. Определены основные направления совершенствования организационно-экономического механизма управления экономической устойчивостью оператора связи в современных рыночных условиях.

**Ключевые слова:** экономическая устойчивость, стратегия, экономическая безопасность, организационно-экономический механизм, конкурентоспособность, сфера связи и информатизации.

**Birbirenko S.S., Trush I.M.** Ways and directions to ensure the economic sustainability of a telecom operator. The article presents the author's interpretation of the term "economic sustainability of an enterprise". It is proposed to consider the process of managing the economic stability of a telecommunications operator in the form of sequential execution of several stages. An organizational and economic mechanism has been developed to manage the economic sustainability of a telecom operator and is proposed for practical use. Highlighted the specific features of the sphere of communication and information when introducing into the activities of operators of the mechanism of management of economic sustainability. The main directions of improving the organizational and economic mechanism for managing the economic stability of a telecom operator in the current market conditions have been determined.

**Key words:** economic sustainability, strategy, economic security, organizational and economic mechanism, competitiveness, communications and informatization.

**Постановка проблеми.** У сучасних ринкових умовах діяльність підприємств сфери зв'язку та інформатизації характеризується складністю перебігу бізнес-процесів, що особливо загострюється в умовах жорсткої конкурентної боротьби, та появою нових форм роботи,

нових цілей та ринкових відносин. У сучасному господарюванні фінансовий менеджмент має бурхливий характер, унаслідок чого виникають суперечності між складниками фінансової рівноваги та станом економічного розвитку підприємства. Водночас бурхливий і

динамічний характер ринкового середовища, у якому функціонує оператор, спонукає його до пошуку шляхів і способів адаптації, щоб у кінцевому підсумку за умов будь-яких змін господарювання з подальшим впливом на фінансово-економічну стійкість зберегти й прискорити темпи економічного зростання. Саме тому особливої актуальності набуває необхідність вирішення питань щодо розроблення й обґрунтування шляхів та напрямів підвищення економічної стійкості оператора зв'язку (на прикладі ПАТ «Укртелеком») на довгостроковий період із необхідністю реорганізації організаційно-економічного механізму управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для розроблення теоретико-методологічних і практичних рекомендацій щодо забезпечення і підвищення рівня економічної стійкості підприємства вкрай важливими є здобутки вчених-економістів із питань стійкості та її інформаційно-аналітичного забезпечення. До найвідоміших можна віднести І. Ансоффа, П. Друкера, Й. Шумпетера; серед вітчизняних і російських учених – О. Амоша, І. Бланк, А. Воронкова, А. Козаченко, А. Поддєрьогін, М. Котляр, О. Ареф'єва.

Позитивно оцінюючи вагомий напрацювання із зазначеної тематики, слід відзначити відсутність пропозицій щодо управління економічною стійкістю, тобто, на нашу думку, постає гостра необхідність у розробленні організаційно-економічного механізму управління економічною стійкістю саме для телекомунікаційних підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є науково-методичне обґрунтування економічної стійкості оператора зв'язку (на прикладі ПАТ «Укртелеком») із розробленням організаційно-економічного механізму управління економічною стійкістю оператора зв'язку.

**Виклад основного матеріалу.** Економічна стійкість є однією з найважливіших характеристик господарської діяльності підприємств будь-якої галузі економіки нашої держави й визначається як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Серед внутрішніх чинників найбільше впливають на рівень економічної стійкості: мотивація та продуктивність праці, технологічні процеси, інноваційні процеси, ритмічність виробництва, якість управління [1]. У результаті аналізу наукових праць певного кола вчених [1–4] ми дійшли висновку, що нині існує два види трактування поняття «економічна стійкість»: середовищний і фінансовий. Із позицій середовищного трактування не враховуються внутрішні чинники економічної стійкості, а з позицій фінансового економічну стійкість майже прирівнюють до економічної ефективності. На нашу думку, для підприємств сфери зв'язку та інформатизації необхідно орієнтуватися на ресурсно-функціональний підхід до визначення сутності поняття «економічна стійкість». На основі цього підходу пропонуємо представити процес управління економічною стійкістю оператора телекомунікацій у вигляді послідовного виконання таких етапів:

1) Здійснення всебічного моніторингу (діагностики) оператора на засадах економічного і фінансового аналізу.

2) Встановлення і визначення рівня економічної стійкості оператора в сучасних ринкових умовах.

3) Визначення й оцінка стану ресурсного, техніко-технологічного, інноваційного і кадрового потенціалу підприємства.

4) Визначення головної цілі та виокремлення конкретних завдань з управління економічною стійкістю оператора.

5) Створення на підприємстві експертної групи з управління чинниками стійкості.

6) Розроблення методики оцінювання і програми реалізації резервів підвищення стійкості з подальшим їх упровадженням у діяльність оператора зв'язку (ПАТ «Укртелеком»).

7) Оцінка результатів реалізації зазначених методик і програм та визначення чи досягнуто стратегічні цілі економічної стійкості підприємства зв'язку в сучасному ринковому середовищі.

8) За позитивних результатів продовження реалізації впроваджених програм і методик з обов'язковим корегуванням у разі здійснення впливу зовнішнього або внутрішнього середовища.

Представлена поетапна послідовність дій дає змогу визначити сутність процесу управління економічною стійкістю підприємства як постійний цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління (технічну, техніко-технологічну, економічну, організаційну і кадрову системи) для використання потенціалу підприємств із метою забезпечення оптимальних або заданих параметрів економічної стійкості протягом життєвого циклу їх функціонування.

У процесі аналізу діяльності телекомунікаційних підприємств, зокрема ПАТ «Укртелеком», ми дійшли висновку, що управління виробництвом оператора зводиться до реакції (з подальшою адаптацією) на негативні коливання у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Саме тому, на нашу думку, постає необхідність у впровадженні в діяльність підприємства економічного прогнозування протікань бізнес-процесів. Для цього оператору необхідно використовувати цілий набір економіко-математичних моделей, на засадах яких можуть формуватися система методичного забезпечення економічного прогнозування, а також система спостереження і контролю з паралельним моніторингом зовнішнього середовища.

Вищевикладене зумовлює необхідність розроблення з подальшою рекомендацією до практичного застосування організаційно-економічного механізму управління економічною стійкістю оператора сфери зв'язку та інформатизації.

Запропонований механізм містить декілька видів стратегій та службу забезпечення, функціональний механізм управління економічною стійкістю, тимчасові організаційні структури, регламентні системи.

Під час формування і подальшого функціонування запропонованого механізму забезпечення економічної стійкості оператора цілі, функції та організаційна структура наявної системи управління зазнають суттєвих змін. Тому ми пропонуємо одночасно з наявною організаційною структурою підприємства створювати тимчасові організаційні структури, які підпорядковані власникам оператора, тим більше що організаційна структура ПАТ «Укртелеком» лінійно-функціональна і може бути реорганізована запропонованим чином. Повноваження та специфіка діяльності новоутвореного підрозділу визначатимуться масштабом, характером та функціями механізму забезпечення довгострокової економічної стійкості оператора, враховуючи специфічні особливості функціонування сфери зв'язку

та інформатизації України. Створена тимчасова організаційна структура складатиметься з координаційної та робочих груп, які здійснюють управління продуктивністю, використанням календарного і робочого часу, ритмічністю надання послуг, інноваційним процесом.

Запропонований механізм забезпечення економічної стійкості оператора зв'язку побудовано на засадах стратегічного забезпечення економічної стійкості підприємства. Тобто на умовах постійно здійснюваного моніторингу зовнішнього середовища економічна стійкість оператора виступатиме складником його економічної безпеки і повинна містити в собі досягнення найголовніших стратегій, а саме:

- техніко-технологічної стратегії (оскільки оператор зв'язку є фондомістким підприємством і своєчасне оновлення виробничих потужностей із технологією надання конкурентоспроможних послуг є необхідною умовою ефективного функціонування);
- інноваційної стратегії;
- економічної стратегії;
- соціальної стратегії;
- організаційної стратегії.

Запропонований механізм забезпечення довгострокової економічної стійкості характеризується ієрархічною структурою. Послідовна схема дій дає змогу забезпечити довгострокову економічну стійкість підприємства.

Аналіз наукових праць [1–4] дає змогу стверджувати, що переважна більшість учених указує на необхідність підтримки потрібного запасу власних коштів для збереження самостійності та незалежності на підприємстві. Однак залучення в господарський обіг позикового капіталу дає змогу прискорювати процес оборотності коштів і процес розвитку матеріально-технічної бази темпами, які випереджають темпи нагромадження для цих цілей власних фінансових ресурсів.

Управління економічною стійкістю підприємства є одним із найбільш значущих функціональних напрямів системи фінансового менеджменту, яка досить тісно пов'язана з іншими системами управління [2]. Управління економічною стійкістю підприємства є системою принципів і методів розроблення та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням такого стану фінансових ресурсів, їх формуванням і розподілом, яка б дала змогу підприємству розвиватися на основі зростання прибутку та капіталу за збереження платоспроможності та кредитоспроможності, а також забезпечення та підтримання фінансової рівноваги підприємства [3].

Управління економічною стійкістю оператора зв'язку із застосуванням запропонованого нами економічного механізму може досягти необхідного результату лише за поєднання доцільно спрямованого взаємовпливу всіх його елементів. Для цієї мети він повинен відповідати таким вимогам:

- налаштованість кожного елемента економічного механізму на виконання властивого йому навантаження;
- спрямовання дії всіх елементів економічного механізму, який забезпечує інтереси всіх суб'єктів фінансових відносин;
- зворотний зв'язок усіх елементів економічного механізму різних вертикальних і горизонтальних рівнів;

– своєчасність реакції елементів економічного механізму вищого рівня на зміни, які відбуваються під впливом елементів нижчого рівня.

Зрозуміло, що розглянуті трактування поняття «економічний механізм управління» та його складових елементів є досить різноманітними, але, базуючись на цих висновках, пропонуємо авторську структуру механізму управління економічною стійкістю оператора сфери зв'язку та інформатизації.

Механізм управління економічною стійкістю оператора зв'язку повинен складатися з таких основних компонентів:

1. Елементи забезпечення, до яких слід віднести:
  - інформаційно-аналітичне забезпечення;
  - нормативно-правове забезпечення;
  - програмно-технічне забезпечення;
  - кадрове забезпечення.
2. Аналіз політики управління підприємством повинен складатися з таких видів політики:
  - політики управління обсягами діяльності оператора зв'язку;
  - політики управління активами;
  - політика управління капіталом;
  - політики управління грошовими потоками.
3. Вибір інструментів управління економічною стійкістю оператора має базуватися на:
  - стратегії управління економічною стійкістю;
  - методах управління економічною стійкістю.
4. Також необхідним аспектом у сучасних ринкових умовах є управління ризиками з такою послідовністю:
  - виявлення ризику;
  - вимірювання ризику;
  - контроль ризику;
  - моніторинг ризику.
5. Планування і прогнозування результатів управління економічною стійкістю.
6. Аналіз ефективності управління економічною стійкістю та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління економічною стійкістю оператора зв'язку.

Дослідивши механізм забезпечення економічної стійкості та його структурні елементи, можемо сформулювати визначення даного поняття. На нашу думку, сутність категорії «механізм забезпечення економічної стійкості підприємства» слід визначити як систему форм, методів, прийомів, важелів, норм і нормативів, а також нормативно-правового, інформаційного, програмно-технічного та кадрового забезпечення, за допомогою яких на підприємстві досягається такий стан фінансових ресурсів, їх формування, розподілу та використання, що дає змогу підприємству розвиватися на основі зростання прибутку та капіталу за збереження платоспроможності та кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризику.

В основі ефективного функціонування будь-якого економічного механізму лежить узгоджене, цілеспрямоване, взаємодоповнює функціонування всіх складових частин механізму. Необхідно чітко сформулювати головну мету, для досягнення якої використовується економічний механізм. Головною метою механізму забезпечення економічної стійкості підприємств сфери зв'язку та інформатизації є досягнення економічної безпеки та стабільності їх функціонування і розвитку в поточному та перспективному

періодах. Процес реалізації визначеної головної мети механізму забезпечення економічної стійкості телекомунікаційних підприємств (зокрема, ПАТ «Укртелеком») повинен бути спрямований на вирішення таких основних завдань, як забезпечення оптимальної структури капіталу з позиції забезпечення можливостей ефективного розвитку в довгостроковому періоді, постійної платоспроможності та ліквідності підприємства, тобто можливості своєчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання, максимальної рентабельності операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, відповідності обсягу капіталу, що залучається, сумі потреби в активах, що формуються, збалансування грошових потоків підприємства, мінімальних витрат щодо залучення позикового капіталу підприємством.

Підприємства телекомунікаційної сфери порівняно з іншими підприємствами мають певні особливості фінансово-господарської діяльності та механізму забезпечення фінансової стійкості. В умовах перехідної економіки сформувалася інтегральна модель розвитку сфери зв'язку та інформатизації України, яка поєднує відносини, властиві класичній моделі зв'язку, а також моделям товариств працівників в аналогічних сферах послуг.

Особливості функціонування механізму забезпечення економічної стійкості телекомунікаційних підприємств зумовлені колективною формою власності, багатогалузевою діяльністю та специфікою внутрішньосистемних фінансових відносин. До характерних особливостей фінансово-господарської діяльності телекомунікаційних підприємств, що впливають на механізм забезпечення економічної стійкості, можна віднести такі: структуру власного капіталу, а саме наявність пайового капіталу; соціальну орієнтованість діяльності, що передбачає захист інтересів членів товариства; внутрішньогосподарські та внутрішньосистемні фінансові взаємовідносини, що будуються як на засадах комерційного (господарського) розрахунку, так і на принципі взаємодопомоги та взаємопідтримки; специфіку використання чистого прибутку, частина якого спрямовується на виплату дивідендів, інші соціальні заходи для пайовиків, на утримання апарату управління споживспілок.

Дослідивши структуру механізму забезпечення економічної стійкості підприємства та особливості його функціонування на підприємствах сфери зв'язку та інформатизації, можемо виділити основні напрями його вдосконалення:

1) Покращення управління власними оборотними коштами, які є найбільш істотним чинником підвищення економічної стійкості підприємства. Стратегічними цілями такого управління мають бути: оптимізація обсягів, забезпечення ліквідності балансу, прискорення оборотності, забезпечення інфляційної захищеності, зниження вартості формування.

2) Активізація акціонера, тобто заохочення акціонера до активної участі в діяльності товариства. Необхідно, щоб акціонер вносив кошти і брав участь у діяльності товариства, а товариство, своєю чергою, компенсувало витрати акціонера у вигляді акціонерних виплат, дивідендів, знижок.

3) Розроблення ефективної політики управління грошовими потоками, яка певною мірою залежить від організації оперативного фінансового планування. Специфічним прийомом такої політики може бути розроблення платіжного календаря і касового бюджету.

4) Створення системи фінансового контролінгу на підприємстві, що включає: визначення об'єкта контролінгу; визначення видів і сфер контролінгу; формування системи пріоритетів показників, що контролюються; розроблення системи кількісних стандартів контролю; побудову системи моніторингу фінансових показників; формування системи алгоритмів дій щодо усунення відхилень.

**Висновки.** Таким чином, особливості функціонування механізму забезпечення економічної стійкості підприємств сфери зв'язку та інформатизації зумовлені колективною формою власності, багатогалузевою діяльністю та специфікою внутрішньосистемних фінансових відносин. Успішне функціонування механізму забезпечення економічної стійкості телекомунікаційних підприємств можливе лише за умови реалізації зваженої політики управління власними оборотними коштами; активної участі акціонерів у діяльності акціонерних підприємств; вибору ефективної політики управління грошовими потоками; організації внутрішнього фінансового контролю на підприємстві.

#### Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В., Городянська Д.М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 8(86). С. 83–90.
2. Гергеа О.В. Економічна стійкість підприємства та шляхи її реалізації. Інноваційна економіка. 2013. Вип. 5 (43). С. 57–59.
3. Колодзєв О., Нужний К. Теоретичні аспекти управління економічною стійкістю підприємства. Галицький економічний вісник. 2008. № 1(16). С. 53–59.
4. Севастьянов А.В. Оценка экономической устойчивости предприятия. URL: <http://www.mte.ru/w6.nsf>.