

СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.4:658

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-1-5>**Бірбіренко С.С.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та цифрового бізнесу
Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку***Birbirenko Svitlana***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Economic and Digital Business
State University of Intellectual Technologies and Communications*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

ENSURING THE ECONOMIC SUSTAINABILITY OF A TELECOMMUNICATION ENTERPRISE BASED ON STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено розробленню механізму управління стратегічними змінами телекомунікаційного підприємства як складової частини організаційно-економічного механізму стратегічного управління його економічною стійкістю. Установлено, що управління стратегічними змінами як особливий вид стратегічного управління економічною стійкістю підприємства має відбуватися за умов об'єктивного визначення його поточного і майбутнього стану, достатності стратегічних ресурсів задля забезпечення належного рівня економічної стійкості, а також визначення стратегічного плану з досягнення цілей. Запропоновано механізм управління стратегічними змінами телекомунікаційного підприємства, який базується на засадах реалізації системного підходу і концепції господарювання телекомунікаційного підприємства як відкритої системи. Запропоновано здійснення послідовної прикладної реалізації механізму управління стратегічними змінами телекомунікаційного підприємства.

Ключові слова: економічна стійкість, стратегічні зміни, механізм управління стратегічними змінами, стратегічні ресурси, система забезпечення управління стратегічними змінами.

ANNOTATION

The article is devoted to the development of the mechanism of management of strategic changes of the telecommunication enterprise, as a component of the organizational and economic mechanism of strategic management of its economic stability. It is established that the management of strategic change, as a special type of strategic management of economic stability of the enterprise, should take place under the conditions of objective determination of its current and future state, adequacy of strategic resources to ensure the appropriate level of economic stability. It is determined that the mechanism of strategic change management is a set of forms, methods, tools and means of management on the basis of which ensure and increase the economic stability of the enterprise (including telecommunications), which operates as an open system. The proposed mechanism for managing strategic changes of a telecommunications enterprise is based on the principles of implementing a systematic approach and the concept of managing a telecommunications enterprise as an open system. The study of the essence of the category "potential for strategic change", as well as approaches to its diagnosis in the telecommunications sector, noted that the

purpose of diagnosing the potential for strategic changes of the operator is a process of analysis, evaluation and identification of trends and strategic potential of telecommunications. determining its readiness to implement strategic changes and achieve goals to increase its level of economic stability. It was found that the emergence of innovative technologies served to generate qualitatively new alternatives, which are now the main driver of digital transformation, which, in turn, creates the conditions for rapid strategic change, ie strategic change for telecommunications is directly related to digital transformation. Thanks to these technologies, the telecommunications company has additional opportunities to implement new programs of strategic change that will be implemented at the company in order to increase its level of economic stability. Prospects for further research are the study of technologies for strategic management of financial flows of the telecommunications company in the system of ensuring its economic stability.

Keywords: economic stability, strategic changes, strategic change management mechanism, strategic resources, strategic change management system.

Постановка проблеми. Господарювання телекомунікаційного підприємства у сучасних кризових умовах, зумовлених посиленням карантинних обмежень унаслідок розповсюдження коронавірусної інфекції COVID-19, здійснюється як безупинний процес запровадження певних змін та збільшення як позитивних результатів, так і ефективності реалізації їхніх корисних наслідків. Таким чином, можна стверджувати, що управління телекомунікаційним підприємством – це управління певними змінами, змінами різного типу, природу, ступеню, масштабу тощо. Система стратегічного управління телекомунікаційним підприємством у таких умовах гостро відчуває потребу в науковому обґрунтуванні процесів забезпечення управління змінами в усіх підсистемах, переважно у підсистемі стратегічного менеджменту, головне призначення яко-

го – забезпечення довготривалої прибутковості телекомунікаційного підприємства, конкурентоспроможності за допомогою ефективної оптимізації і перерозподілу наявних ресурсів задля забезпечення і підвищення рівня його економічної стійкості. Нагального значення при цьому набувають завдання з конкретизації та наукового обґрунтування теоретико-методичних положень із реалізації стратегічних змін, змісту управлінських процесів у їх формуванні та їх класифікації, що сприятиме деталізації змістового складу процесу реалізації стратегічних змін у конкурентних умовах господарювання телекомунікаційної сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження сучасності, центром уваги яких є управління стратегічними змінами, у переважній своїй більшості присвячено питанням еволюції теорії змін та обґрунтуванню підходів до управління змінами. Серед учених, які досліджують зазначену проблематику, слід відзначити таких, як Н.С. Приймак [1], П. Бурак і О. Хаджинова [2], В. Отенко і О. Гронь [3], А. Дорошук і А. Граціотова [4], О. Гусева [5], В. Гриньова і Ю. Гребнева [6], С. Турчіна [7] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зазначені наукові праці характеризуються різноспрямованістю та вивчають окремі етапи формування теорії змін та управління змінами по-різному. Нині нагальною проблемою є відсутність ґрунтовних наукових розробок із питань забезпечення економічної стійкості підприємства на основі управління стратегічними змінами у телекомунікаційній сфері.

Формулювання цілей статті. Вищевикладене зумовило необхідність у розробленні механізму управління стратегічними змінами телекомунікаційного підприємства як складової частини організаційно-економічного механізму стратегічного управління його економічною стійкістю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування процесу управління стратегічними змінами на телекомунікаційному підприємстві здійснюється на засадах налагодження взаємозв'язків між сукупністю усіх структурних елементів: суб'єктів управління (внутрішні стейкхолдери підприємства, контактні аудиторії стратегічних змін та носії стратегічних змін), які пов'язані з об'єктом і предметом управління та діють на засадах певних принципів управління стратегічними змінами, до яких, згідно з [1], відносяться систематичність, планованість змін, гнучкість підходів до управління, паралельність, ефективність, гомеостатичність та синергія змін.

Узагальнення існуючих наукових підходів дає змогу дійти висновку, що механізм управління стратегічними змінами являє собою сукупність форм, методів, інструментів і засобів управління, на засадах використання яких

здійснюється забезпечення і підвищення економічної стійкості підприємства (зокрема, телекомунікаційного), яке здійснює своє функціонування як відкрита система.

Великого значення у процесі задіяння механізму управління стратегічними змінами як складового елементу механізму стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства набуває інструментарій його реалізації. Під інструментами управління стратегічними змінами, на нашу думку, слід розуміти сукупність важелів, методів, ресурсів та засобів, за допомогою яких здійснюється досягання цілей стратегічних змін у межах вибраної стратегії забезпечення економічної стійкості. Головним призначенням зазначеного інструментарію є оптимальне досягнення цілей змін, їх реалізація і спрямування за забезпечення достатності й актуальності необхідної інформації у напрямі збереження і підвищення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства.

Для стратегічного управління системою забезпечення цілей виступає стратегічний потенціал підприємства, а для управління стратегічними змінами – потенціал стратегічних змін, за допомогою якого можлива підтримка впровадження і реалізації стратегічних змін на телекомунікаційному підприємстві.

Механізм управління стратегічними змінами телекомунікаційного підприємства як складову частину організаційно-економічного механізму стратегічного управління його економічною стійкістю представлено на рис. 1.

Запропонований механізм являє собою інтегровану, багатокomпонентну систему, яка розкриває сутність процесу управління стратегічними змінами та дає змогу застосовувати його як теоретико-методологічний базис для здійснення діагностики стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства.

Система управління стратегічними змінами характеризується певним переліком властивостей, до яких, згідно з [7], відносяться цілісність, адаптивність і розвиток, сумісність та синергічність. На нашу думку, для телекомунікаційних підприємств слід додати ще флексибільність, тобто спроможність системи управління стратегічними змінами до швидкого реагування на дії чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що особливо актуально в сучасних кризових умовах, зумовлених розповсюдженням коронавірусної інфекції COVID-19. Урахування зазначеної властивості надасть телекомунікаційному підприємству додаткової можливості для перерозподілу стратегічних ресурсів згідно з обставинами, які супроводжують стратегічні зміни.

Таким чином, до зовнішніх чинників стратегічних змін, які зображені на рис. 1, відносяться середовище прямого впливу (абоненти, конкуренти тощо) та середовище непрямого впливу

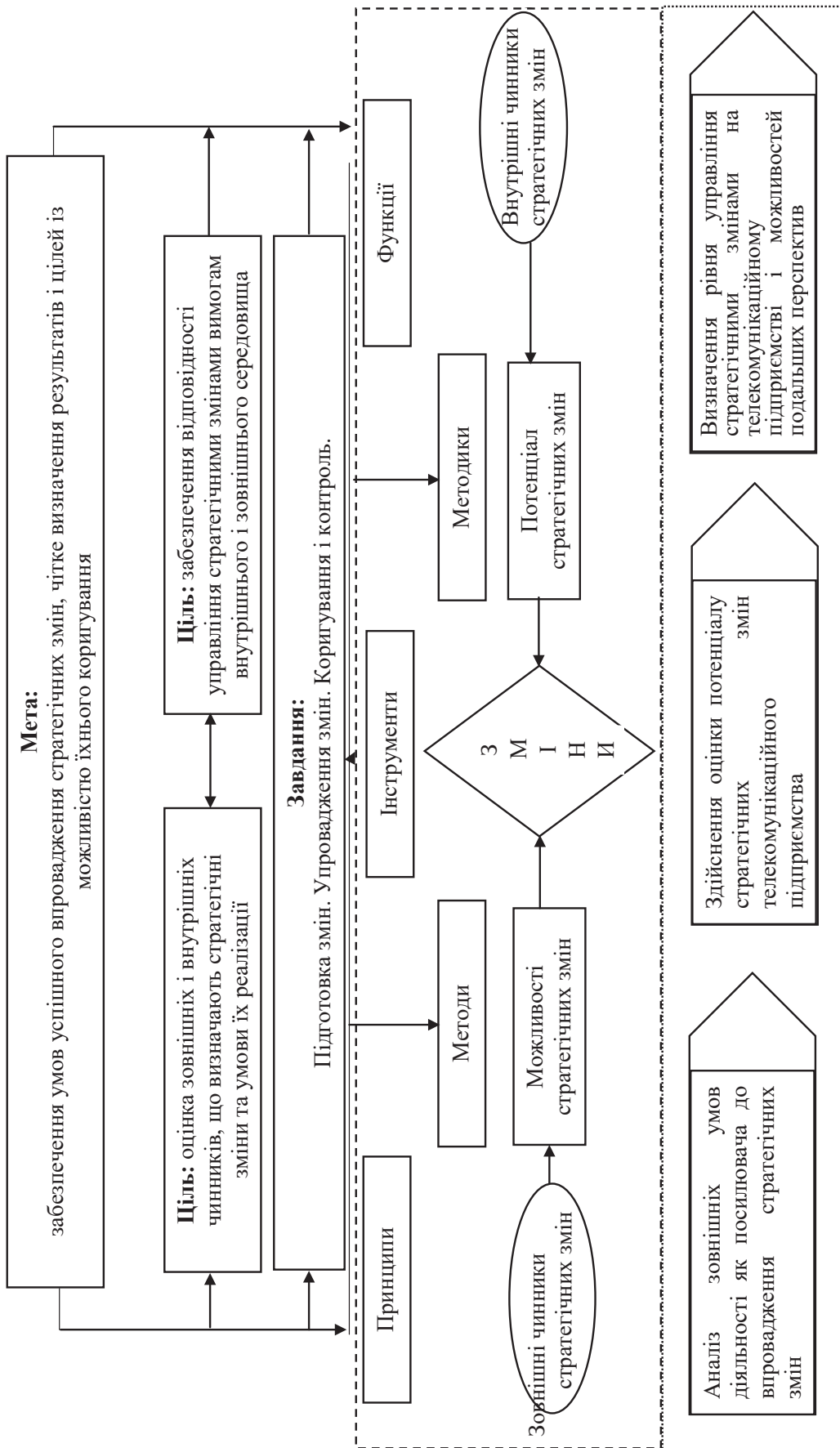


Рис. 1. Концептуальна структура механізму управління стратегічними змінами телекомунікаційного підприємства

Джерело: складено автором

(чинники безпосереднього впливу зовнішнього середовища: економічні, суспільно-політичні, правові, наукові техніко-технологічні, соціально-демографічні та ін.), завданням механізму у цьому контексті виступає ідентифікація зовнішніх чинників стратегічних змін із визначенням їхнього впливу і наслідків реалізації для телекомунікаційного підприємства.

Формування інформації, отриманої на даному етапі управління стратегічними змінами, відбувається послідовно. Спочатку визначаються можливості стратегічних змін, необхідні для впровадження загальної стратегії економічної стійкості телекомунікаційного підприємства, а потім визначається потенціал стратегічних змін на засадах взаємодії суб'єктів і об'єктів змін. У цьому разі носієм змін виступає людський фактор, який взаємодіє між собою як керуюча (проектна група змін) та керована (носії змін, персонал) системи.

Управління стратегічними змінами відбувається на засадах реалізації основних функцій менеджменту: планування стратегічних змін, їх мотивація, організація та контроль.

Ще одним важливим компонентом механізму управління стратегічними змінами є формування й аналітичний аналіз стратегічних ресурсів, або внутрішніх чинників стратегічних змін, які являють собою основу потенціалу стратегічних змін телекомунікаційного підприємства.

Система управління стратегічними змінами телекомунікаційного підприємства, яка узгоджено формується в рамках механізму управління стратегічними змінами, ґрунтується на засадах реалізації таких принципів, як наукова обґрунтованість, альтернативність управлінських рішень, легітимність (нормативно-правове узгодження), інноваційність, максимізація ефективності від реалізації стратегічних змін, мінімізація ризиків, безперервність (реалізація змін – перманентний процес), обачність [1].

Таким чином, запропонований механізм управління стратегічними змінами телекомунікаційного підприємства базується на засадах реалізації системного підходу і концепції господарювання телекомунікаційного підприємства як відкритої системи.

Прикладну реалізацію запропонованого механізму управління стратегічними змінами телекомунікаційного підприємства пропонуємо здійснювати послідовно:

1) аналіз зовнішніх умов діяльності як посилювача до впровадження стратегічних змін. На цьому етапі визначаються результати таких розрахунків: загальні показники динаміки розвитку економіки України; галузеві характеристики та результати функціонування телекомунікаційної сфери України; оцінка впливів ризиків зовнішнього середовища телекомунікаційного підприємства на його економічну сутність; прогнозування тенденцій розвитку і забезпечення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства залежно

від рівня впливу ризиків зовнішнього середовища;

2) здійснення оцінки потенціалу стратегічних змін телекомунікаційного підприємства: показники оцінювання фінансово-економічного стану телекомунікаційних підприємств, розрахунок комплексу збалансованих показників телекомунікаційних підприємств для визначення рівня їхньої економічної стійкості, загального інтегрального показника економічної стійкості. На цьому етапі залишається визначити розмір потенціалу стратегічних змін для кожного окремого досліджуваного телекомунікаційного підприємства;

3) визначення рівня управління стратегічними змінами на телекомунікаційному підприємстві і можливостей подальших перспектив для розвитку. Кінцевим результатом на цьому етапі має стати відповідь щодо доцільності коригування управлінських дій відносно досягнення поставлених цілей змін. Саме на цьому етапі визначаються і закріплюються вибрані стратегічні зміни або здійснюється їх коригування і реалізація.

Здійснене дослідження сутності категорії «потенціал стратегічних змін», а також підходів до його діагностики у телекомунікаційній сфері дає змогу відзначити, що метою діагностики потенціалу стратегічних змін оператора зв'язку виступає певний процес аналізу, оцінки та ідентифікації тенденцій розвитку і величини стратегічного потенціалу телекомунікаційного підприємства задля визначення його готовності до реалізації стратегічних змін та досягнення цілей із підвищення рівня його економічної стійкості.

Перед підприємницькими суб'єктами, які функціонують в умовах деформаційних коливань, ризиків і невизначеності, постає завдання визначення ідентифікаторів управління стратегічними змінами та економічною стійкістю, формування системи критеріїв і показників відповідно до специфіки ведення свого бізнесу, відпрацювання методик оцінювання і моніторингу, базуючись на науково обґрунтованих підходах під час діагностики управління стратегічними змінами підприємств, які здійснюють свою діяльність у сучасних умовах цифрових трансформацій. На нашу думку, саме виникнення інноваційних технологій послугувало генеруванню якісно нових альтернатив, які нині є головним драйвером цифрової трансформації, що, своєю чергою, створює передумови для стрімкої реалізації стратегічних змін. Уважаємо, що стратегічні зміни для телекомунікаційного підприємства безпосередньо пов'язані із цифровою трансформацією.

Телекомунікаційне підприємство нині виступає у ролі повноцінного елемента певної цифрової системи, оскільки формує власну мету, власну бізнес-систему на засадах своїх цінностей, ресурсів, конкурентоздатності та економічної стійкості.

Значення телекомунікаційних підприємств для вітчизняної економіки є вкрай вагомим, що зумовлюється необхідністю створення доступних каналів зв'язку, забезпечення розвитку ІТ-інфраструктури, науковим техніко-технологічним та програмним забезпеченням процесів управління у бізнесі тощо.

Сьогодні значної популярності набуває запровадження у практичну діяльність телекомунікаційних підприємств певних цифрових трансформацій, які функціонують на засадах використання таких складників, як телекомунікаційний сервіс, телекомунікаційні технології та телекомунікаційна інфраструктура.

На засадах вивчення й аналізу літературних джерел [1; 7] здійснено систематизацію основних проблем запровадження стратегічних змін у телекомунікаційне підприємство:

- зростання обсягу інвестицій і витрат у інфокомунікаційну сферу;
- посилення залежності від зовнішніх ІТ-послуг та сервісного обслуговування;
- зміна ролі інфокомунікацій у діяльності переважної більшості підприємств;
- низький рівень забезпечення бажаних результатів традиційними управлінськими моделями;
- потреба системи контролю у збільшенні обсягів трудових і додаткових ресурсів, ускладнення управлінських ієрархічних процесів;
- збільшення «обсягів часу» і обсягів інформації для забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень;
- кількість фінансових операцій та бізнескомбінацій перевершують межу, за якою втрачається чітке розуміння чинників і передумов, що зумовлюють кінцеві результати діяльності підприємства.

Необхідно зазначити, що управління стратегічними змінами характеризується певними специфічними особливостями, які зводяться до такого:

1) необхідна наявність певної організаційної підсистеми, орієнтованої якої полягає у досягненні цілі з підготовки, розроблення, впровадження і моніторингу процесів змін так, щоб закріплення результатів сприяло підвищенню економічної стійкості телекомунікаційного підприємства. Зазначена підсистема може виступати як окремим структурним підрозділом існуючої організаційної структури, так і її еклектичним складником, що від початку був створений для зазначених цілей як відділ, департамент, група тощо.

2) Необхідність створення проектної групи (команди змін), представники якої нестимуть відповідальність упродовж усього життєвого циклу стратегічних змін. Ціла плеяда науковців [1–5] звертає особливу увагу на необхідність формування зазначеної групи, однак ученими недостатньо глибинно вивчаються питання характеристики групи та функцій, що нею виконуються.

На нашу думку, проектна група стратегічних змін має складатися з осіб, які взаємоузгоджено задіяні у процесах підготовки, розроблення, реалізації, контролю та закріплення результатів змін. Група не є стабільним і постійно діючим організаційним утворенням, а являє собою динамічне утворення, учасники якого змінюються залежно від етапу життєвого циклу стратегічних змін та результатів оцінювання їх послідовних переходів. Також слід відзначити, що учасники проектної групи можуть залучатися і ззовні для виконання певного етапу стратегічних змін чи його корегування.

Концептуальні засади формування системи забезпечення управління стратегічними змінами телекомунікаційного підприємства полягають в інтеграції в єдиний простір стратегічного управління економічною стійкістю відносно самостійних управлінських етапів і циклів.

Завданням реалізації представленої системи є, окрім досягнення двокомпонентної мети стратегічних змін, закріплення результатів і орієнтирів на збереження та підвищення економічної стійкості телекомунікаційного підприємства. Зазначена система забезпечення управління стратегічними змінами на телекомунікаційному підприємстві складається з таких управлінських етапів (підсистем):

1) Визначення чинної стратегії економічної стійкості, її відповідності вибраним місії, баченню та стратегічним цілям у постійно діючих умовах впливів зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності телекомунікаційного підприємства. Кінцевим аспектом на даному етапі є формування концептуального рішення про необхідність запровадження стратегічних змін.

2) Реалізація принципів, функцій, методів, інструментів і важелів механізму управління стратегічними змінами. Кінцевий аспект – здійснення діагностики потенціалу стратегічних змін телекомунікаційного підприємства.

3) Розроблення процедур стратегічних змін.

4) Реалізація стратегічних змін на телекомунікаційному підприємстві. Дана підсистема включає мотивацію персоналу, задіяного в процесі стратегічних змін. Мотиваційний вплив на персонал спрямований на підвищення зацікавленості персоналу у стратегічних змінах, підтримку персоналу з позицій підвищення його компетентності, стимулювання ініціативи, підтримку певного балансу між витратами праці та винагородою за неї. Ще одним складником зазначеної підсистеми є діагностика реалізації стратегічних змін. Основним призначенням зазначеної діагностики є реалізація контрольної функції системи управління стратегічними змінами, визначення необхідності коригування процедур стратегічних змін, формування масиву інформації щодо перебігу процесів стратегічних змін.

5) Контроль запровадження стратегічних змін базується на засадах здійснення моніторингу досягнення стратегічних цілей та їх

відповідності загальним цілям стратегічного управління економічною стійкістю телекомунікаційного підприємства. Основним завданням даної підсистеми є оцінювання досягнення цілей стратегічних змін, фіксування відхилень результатів стратегічних змін від їх заданих параметрів, оцінювання ризиків (кадрових, техніко-технологічних, ресурсних, ринкових та організаційних) та обґрунтування заходів щодо їх мінімізації.

Висновки. Головним структурним компонентом запропонованої системи забезпечення управління стратегічними змінами телекомунікаційного підприємства є наявність стратегічних ресурсів, які безпосередньо покликані забезпечувати ефективний перебіг подальших програм стратегічних змін на засадах технологій стратегічного управління фінансовими потоками телекомунікаційного підприємства. Завдяки зазначеним технологіям у телекомунікаційного підприємства з'являються додаткові можливості для реалізації нових програм стратегічних змін, що будуть упроваджуватися на підприємстві з метою підвищення рівня його економічної стійкості.

Перспективою подальших наукових досліджень є вивчення технологій стратегічного управління фінансовими потоками телекомунікаційного підприємства у системі забезпечення його економічної стійкості.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами на підприємствах: теорія та практика : дис. ... докт. екон. наук : 08.00.04 ; ДНУЕІ ім. М. Туган-Барановського ; ВНЗ «Університет ім. Альфреда Нобеля». Дніпро, 2020. 543 с.
2. Хаджинова О.В., Бурак П.В. Передумови удосконалення системи управління стратегічними змінами в діяльності підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 32(1). С. 245–250.
3. Отенко В.І., Гронь О.В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій. *Бізнес Інформ*. 2011. № 8. С. 204–207.
4. Дорошук А.А., Грациотова А.А. Методические подходы к оценке готовности при управлении изменениями на предприятии. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 377–384.

5. Гусева О.Ю. Дослідження еволюції теорії управління змінами як самостійного наукового напрямку. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2011. Вип. 26. С. 86–91.
6. Гриньова В.М., Гребнева Ю.І. Дослідження сутності управління змінами в забезпеченні циклічного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 249–254.
7. Турчина С.Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 3(08). С. 199–203.

REFERENCES:

1. Pryimak N.S. (2020). Upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriyemstvakh: teoriia ta praktyka [Management of strategic change in enterprises: theory and practice], (D.Sc. Thesis), Donetsk University named after Alfred Nobel, Ukraine.
2. Khadzynova O.V., Burak, P.V. (2016). Peredumovy udoskonalennia systemy upravlinnia stratehichnymy zminamy v diialnosti pidpriyemstv [Prerequisites for improving the management system of strategic change in the activities of enterprises]. *Bulletin of the Azov State Technical University*, vol. 32(1), pp. 245-250.
3. Otenko V.I., Hron O.V. (2011). Stratehichni zminy na pidpriyemstvi: sutnist, vydy, instrumentarii [Strategic changes in the enterprise: essence, types, tools]. *Business Inform*, vol. 8, pp. 204-207.
4. Doroshuk A.A., Hratsyotova A.A. (2016). Metodicheskiye podkhody k otsenke hotovnosti pry upravleniy yzmenenyami na predpriyatyy [Methodical approaches to the assessment of readiness for change management in the enterprise]. *Business Inform*, vol. 10, pp. 377-384.
5. Husieva O.Iu. (2011). Doslidzhennia evoliutsii teorii upravlinnia zminamy, yak samostiinoho naukovooho napriamu [Research on the evolution of change management theory as an independent scientific field]. *Theoretical and applied issues of economics*, vol. 26, pp. 86-91.
6. Hrynova V.M., Hrebnieva Yu.I. (2013). Doslidzhennia sutnosti upravlinnia zminamy v zabezpechenni tsyklichnoho rozvytku pidpriyemstv [Research of the essence of change management in ensuring the cyclical development of enterprises]. *Business Inform*, vol. 12, pp. 249-254.
7. Turchina S.H. (2017). Systema upravlinnia zminamy yak skladnyk uspishnoho rozvytku pidpriyemstv [Change management system as a component of successful enterprise development]. *Eastern Europe: Economy, Business and Governance*, vol. 3(08), pp. 199-203.