

УДК 338.47; 654.07

DOI: 10.31673/2415-8089.2019.020126

Гусєва О. Ю., д.е.н., проф.;
Хлевицька Т. Б., к.е.н, доц.;
Марценюк Н.О.
Державний університет
телекомунікацій

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОБҐРУНТУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розкрито теоретичні засади стратегічного управління сталим розвитком телекомунікаційного підприємства. Проведено бенчмаркінговий аналіз внутрішнього потенціалу та зв'язків із зовнішнім середовищем ПАТ «Укртелеком» та ПрАТ «Київстар» в контексті сталого розвитку. Визначено перспективні стратегічні напрями сталого розвитку ПАТ «Укртелеком».

Ключові слова: сталий розвиток, телекомунікаційне підприємство, стратегія сталого розвитку підприємства, стратегічне управління сталим розвитком підприємства.

Постановка проблеми. Розвиток вітчизняного бізнес-простору, глобалізація та інтернаціоналізація світових відносин мають домінуючий вплив на умови господарювання телекомунікаційних підприємств, що змушує їх встановлювати відповідні об'єктивні орієнтири та цілі своєї діяльності. Концепція сталого розвитку, яка сьогодні панує в соціально-економічних та виробничих відносинах багатьох розвинутих країн світу та підприємств, набуває значення загальносвітової тенденції. Стан вітчизняної економіки потребує від телекомунікаційних підприємств удосконалювати діяльність у цьому напрямі для отримання як можливостей існування, так і успішного розвитку в умовах міжнародної інтеграції. Тому головним завданням телекомунікаційних підприємств є дотримання принципів концепції сталого розвитку з урахуванням сьогоденного рівня розвитку національної економіки, системи та характеру управління, сучасних умов господарювання, стану телекомунікаційної галузі та ментальності українського суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, невіршена раніше частина загальної проблеми. Загальні проблеми та моделі управління світовим сталим розвитком, встановлення нормативів, обмежень та рекомендацій вивчаються та розробляються Світовою організацією сталого розвитку, Організацією Об'єднаних Націй, Європейським союзом. Проблемами сталого розвитку в національному масштабі займаються такі українські вчені як В. М. Бабаєв [1], Л.Г. Мельник [2], Ю.М. Харазішвілі [3], М. А. Хвесик [4] та ін. Стратегічні аспекти управління розвитком підприємств відображені у роботах А. П. Наливайко [5], Ю. Б. Іванова [6], І.А. Ігнат'євої [7] та ін. Особлива увага екологічній складовій в управлінні підприємством приділяється у працях В. М. Лебідя [8], В.П. Прадуна [9], А.А. Садекова [10, 11] та ін.

Завдяки науковим дослідженням вищезазначених авторів здійснено вагомий внесок у розвиток вітчизняної теорії сталого розвитку. Проте більшість наукових праць присвячено актуалізації та розв'язанню даної проблеми на рівні країни. Водночас проблемам сталого розвитку підприємств, які є формуючим чинником національної економіки, практично не приділяється уваги. Недостатність обґрунтованості стратегічного інструментарію забезпечення сталого розвитку підприємств України, у

тому числі телекомунікаційних, вимагає більш широкого наукового осмислення та ґрунтовного дослідження даного напрямку, а також практичного формування напрямів забезпечення сталого розвитку на телекомунікаційних підприємствах.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні інструментарію стратегічного управління, спрямованого на забезпечення сталого розвитку телекомунікаційного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Походження концепції сталого розвитку (від англ. - «sustainable development») пов'язано з усвідомленням негативного впливу, яке здійснює людство на навколишнє середовище, і необхідності пошуку нової моделі суспільного розвитку. Саме з цього часу в наукових публікаціях почав широко вживатися англійський термін «сталий розвиток», під яким стали розуміти модель розвитку, при якій досягається задоволення життєвих потреб нинішнього покоління людей без зменшення такої можливості для майбутніх поколінь [60].

В процесі дослідження існуючих тлумачень складових цього поняття, було встановлено, що сталий розвиток – це постійний, стійкий процес зростання, удосконалення, покращення, зміцнення, який не піддається коливанням та є відносно стабільним. А під стійким розвитком зазвичай розуміють здатність підтримувати рівновагу, не змінюватись під впливом певних чинників.

В процесі узагальнення та систематизації існуючих підходів до визначення поняття сталого розвитку було визначено, що різні автори при визначенні цього поняття роблять акцент на окремих його складових (економічній, соціальній, екологічній) [9]. Проте сталий розвиток можливий лише за умови гармонійного розвитку усіх складових. Тому пропонується авторське визначення терміну «сталий розвиток» як гармонійний (збалансований) якісний економічний, соціальний та екологічний розвиток, який узгоджується із зовнішнім середовищем та наявними природними умовами і ресурсами та не ставить під загрозу майбутнє існування людства.

Дане тлумачення враховує такі особливості сталого розвитку:

- сталий розвиток повинен ґрунтуватись на гармонійному поєднанні економічних, соціальних та екологічних процесів та передбачає їх постійне якісне покращення;
- будь-який розвиток повинен узгоджуватись з наявними на сьогодні природними умовами та ресурсами аби гарантувати нащадкам повноцінну кількість природних ресурсів, необхідних для відтворювальних процесів, та безпеку життєдіяльності;
- розвиток має здійснюватись у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, або гарантувати стійкість системи та її довготривале існування.

Доцільність формування стратегії та впровадження стратегічного управління в процесі забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств обумовлюється тим, що стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал у потрібному напрямку; дасть змогу забезпечити постійний аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію.

Враховуючи думки вітчизняних та закордонних вчених стосовно визначення стратегічного управління [5, 6, 7 та ін.] та особливості сучасних умов господарювання, які характеризуються невизначеністю та непередбачуваністю, було сформоване авторське визначення стратегічного управління сталим розвитком як діяльності, спрямованої на розробку та реалізацію стратегії сталого розвитку підприємства у довгостроковому періоді шляхом створення і застосування відповідного інструментарію та набору методів управління внутрішнім потенціалом підприємства на основі систематичного аналізу з урахуванням можливих позитивних та дестабілізуючих впливів з боку зовнішнього середовища.

Виходячи з цього визначення, зазначимо, що під стратегією сталого розвитку підприємства пропонуємо розуміти орієнтовану на результат систему, що поєднує загальну мету, цілі, завдання, конкретні результати й індикатори їх досягнення, з одного боку, та методику поєднання соціальних, економічних та екологічних аспектів розвитку, з іншої.

Стратегія сталого розвитку підприємства не повинна бути одноразовою ініціативою; вона повинна стати безперервним процесом, що передбачає участь усіх відповідальних сторін в її укладанні, реалізації, моніторингу, аналізі та постійному вдосконаленні.

На основі існуючих підходів до формування стратегії підприємства та враховуючи особливості сталого розвитку розроблено послідовність дій для розробки стратегії сталого розвитку підприємства (рис. 1).

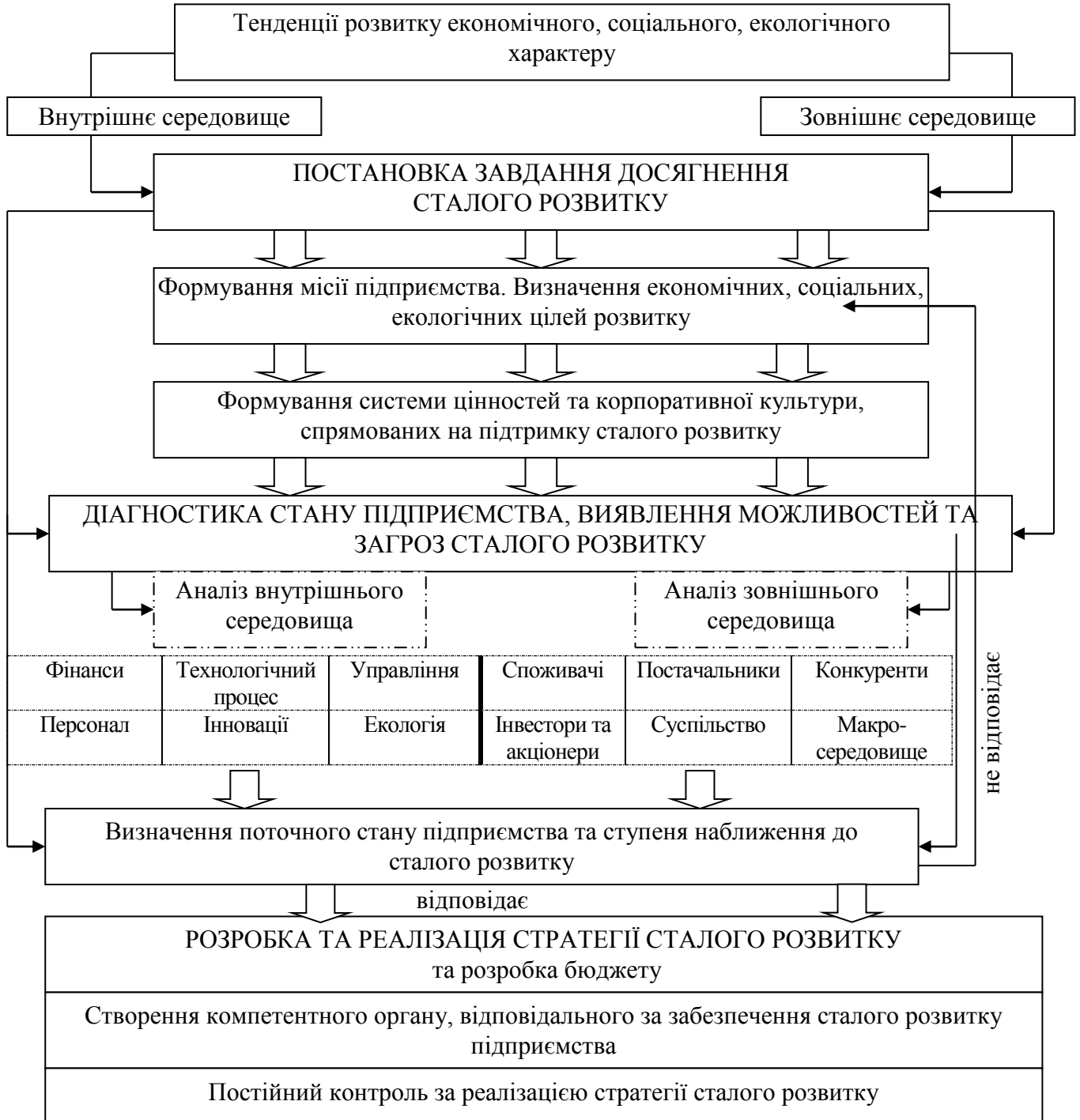


Рис. 1. Модель розробки та реалізації стратегії сталого розвитку підприємства (авторська розробка)

Розроблена модель зосереджена на досягненні підприємством сталого розвитку шляхом збалансування фінансових ресурсів, часу та фактичних результатів діяльності.

Таким чином, стратегічне управління сталим розвитком підприємства має свої певні особливості, а саме:

1. Фактично, будь-який цілеспрямований процес розпочинається з внутрішнього бачення того, яким буде характер його протікання. Стратегічне управління сталим розвитком також має формуватися з прийняття рішення про необхідність впровадження головних постулатів концепції сталого розвитку, визначення того, наскільки це потрібно організації, рівня її готовності. Без чіткого розуміння керівництвом та кожним робітником своїх функцій у досягненні загальної мети неможливо просуватися до визначених цілей, навіть при доволі ефективно продуманій стратегії. Головними орієнтирами та цінностями мають виступати задоволення потреб клієнтів, розвиток людського капіталу, турбота про суспільство та навколишнє середовище.

2. Для ефективного управління сталим розвитком необхідно сформувати відповідну інформаційну базу з метою підвищення освідомлення керівників, менеджерів та працівників з основними постулатами концепції сталого розвитку. Система забезпечення інформацією має бути спрямована на пошук засобів та можливостей для реалізації стратегії, у тому числі і пошук кваліфікованих кадрів, зорієнтованих на впровадження концепції сталого розвитку.

3. На підприємстві має бути сформована така корпоративна культура, яка була б спрямована на підтримку сталого розвитку шляхом підвищення мотивації працівників до її реалізації. Вдале управління сталим розвитком можливе за умови проникнення цієї ідеєю всього працюючого колективу підприємства, залучення всіх підрозділів до реалізації стратегії, створення умов, які надають ініціативу працівникам висловити свої власні ідеї та міркування з приводу стратегії розвитку.

4. Особливо важливе значення надається такому інструменту забезпечення сталого розвитку, як діагностика поточного стану підприємства в процесі узгодження діяльності з вимогами сталого розвитку. Достовірний та якісний аналіз потрібен для повноцінного забезпечення менеджерів інформацією з метою розробки подальшої стратегії розвитку, прийняття управлінських рішень, підтримки збалансованого стану та забезпечення сталого розвитку. Діагностика взаємовідносин із представниками зовнішнього середовища дозволить сфокусуватися у своїх стратегічних планах на інтереси та потреби навколишнього середовища. Отже, визначення ефективності підприємства в довгостроковій перспективі можливе завдяки аналізу рівноваги між можливостями підприємства та постійно виникаючими загрозами зовнішнього середовища.

5. Для того, щоб сталий розвиток мав місце на підприємстві, а управління було дієвим, реалізації стратегії як складовій загального процесу забезпечення сталого розвитку необхідно приділяти часу та зусиль набагато більше, ніж її розробці. Реалізація розробленої стратегії сталого розвитку можлива за умови належного правового та нормативного забезпечення, використання відповідних інструментів, методів та важелів реалізації розроблених планових положень. Витрати, призначені на забезпечення сталого розвитку мають бути зафіксовані в бюджеті компанії та скоординовані з фінансовим відділом, а сама стратегія напряму пов'язана з бюджетом. Обов'язковими інструментами реалізації стратегії сталого розвитку виступають складання планів на основі збалансованості внутрішніх показників; організаційна структура, налаштована на ефективне досягнення поставленої мети; система мотивації персоналу, функцією якої є залучення працівників до активної реалізації принципів сталого розвитку; управління відносинами із зацікавленими групами, як ключова особливість обраного напрямку.

6. Необхідно організувати постійний контроль, який дозволяє порівнювати досягнуті результати із запланованими та корегувати механізми досягнення сталого розвитку залежно від зовнішніх обставин. Контроль набуває більшої ефективності шляхом регулярного проведення діагностики сталого розвитку, застосування системи збалансованих цілей та показників. Формування відповідного підрозділу сприяє посиленню функції контролю і дозволяє своєчасно виявити відхилення розвитку підприємства від запланованого, дотримання термінів виконання, проконтролювати та оцінити досягнення цілей кожним

виконавцем на всіх ієрархічних рівнях ті відповідність отриманих працівниками результатів загальним пріоритетам підприємства.

Правильний та обґрунтований вибір стратегій сталого розвитку можливий лише за умови використання адекватного для стратегічного управління діяльності телекомунікаційних підприємств інструментарію.

Під інструментарієм розуміють систему методів і моделей, способів і механізмів обґрунтованого вибору стратегій за чітко визначеними критеріями. До інструментарію стратегічного управління належать: формальні моделі та кількісні методи, найпоширеніші у зарубіжній практиці планування; самостійний творчий аналіз, який враховує специфіку підприємства і ґрунтується на аналітичних та інтуїтивних здібностях спеціалістів з планування [5].

Очевидно, що основним механізмом забезпечення сталого розвитку телекомунікаційного підприємства є стратегічна діагностика. Стратегічна діагностика дозволяє у логічній послідовності конструктивно розглянути кожний внутрішній аспект діяльності та сигнали із зовнішнього середовища, виявити слабкі та сильні сторони підприємства, визначити конкретні пріоритетні напрями, які вимагають негайного втручання або поетапного вдосконалення.

В основу розробки методикою стратегічної діагностики сучасного стану телекомунікаційного підприємства було покладено підхід Глинської А.Є. [13], якою було запропоновано інтегровано розглядати внутрішнє й зовнішнє середовище підприємства, позитивний взаємовплив яких сприяє сталому розвитку. Аналіз внутрішнього середовища охоплює системну оцінку індикаторів стійкості економічної, соціальної та екологічної підсистем підприємства. Аналіз зовнішнього середовища передбачає вивчення взаємовідносин підприємства із стейкхолдерами та конкурентами, а саме: споживачами, постачальниками, конкурентами, інвесторами та акціонерами, органами влади, суспільними організаціями за визначеними показниками та критеріями. Результати проведеної стратегічної діагностики за даною методикою дозволяють визначити рівень розвитку господарчої системи, виявити багатоаспектні перешкоди досягнення сталого розвитку та майбутню стратегію розвитку підприємства. За даною методикою було проведено оцінку відповідності параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища окремого телекомунікаційного підприємства ПАТ «Укртелеком» сталому розвитку. Результати аналізу зовнішнього середовища сформовані в таблиці 1.

Таблиця 1

Результати діагностики взаємовідносин з зовнішнім середовищем підприємств ПАТ «Укртелеком» та ПрАТ «Київстар»

Групи безпосереднього оточення підприємства	Вага	ПАТ «Укртелеком»	ПрАТ «Київстар»
Споживачі ($I_{\text{спож}}$)	0,355	11	14
Конкуренти ($I_{\text{конк}}$)	0,1	10	14
Постачальники ($I_{\text{пост}}$)	0,12	15	15
Інвестори та акціонери ($I_{\text{акц}}$)	0,325	16	12
Місцева громада та органи влади ($I_{\text{гром}}$)	0,1	12	12
Сума балів		64	67

На основі отриманої суми балів за кожним із напрямів аналізу було проведено розрахунок індикаторів сталого розвитку взаємовідносин з зовнішнім середовищем:

$$ESD_{\text{ПАТ «Укртелеком»}} = I_{\text{спож}} + I_{\text{конк}} + I_{\text{пост}} + I_{\text{акц}} + I_{\text{гром}} = 11 \cdot 0,355 + 10 \cdot 0,1 + 15 \cdot 0,12 + 16 \cdot 0,325 + 12 \cdot 0,1 = 13,105 \text{ – стабільний стан}$$

$$ESD_{\text{ПрАТ «Київстар»}} = I_{\text{спож}} + I_{\text{конк}} + I_{\text{пост}} + I_{\text{акц}} + I_{\text{гром}} = 14 \cdot 0,355 + 14 \cdot 0,1 + 15 \cdot 0,12 + 12 \cdot 0,325 + 12 \cdot 0,1 = 13,27 \text{ – стабільний стан}$$

За результатами проведеної оцінки відповідності взаємовідносин ПАТ «Укртелеком» та його конкурента ПрАТ «Київстар» із зовнішнім середовищем сталому розвитку було визначено, що підприємства знаходяться у стабільному стані, який характеризується середньостатистичним рівнем взаємовідносин із стейкхолдерами, підприємства знаходиться у відносно стабільній позиції не прагнучи до подальшої трансформації відносин з зовнішнім світом. Проте сума балів ПрАТ «Київстар» є трохи більшою за рахунок більш гармонійних відносин із споживачами та більшої конкурентоспроможності. Щодо ПАТ «Укртелеком», то це підприємство більше уваги приділяє взаємовідносинам із акціонерами, дозволяючи їм приймати безпосередню участь в управлінні підприємством.

Для того, щоб віднайти внутрішні резерви для покращення ефективності діяльності ПАТ «Укртелеком» був проведений бенчмаркінговий аналіз сталого розвитку за складовими (економічною, соціальною, екологічною) в порівнянні з ПрАТ «Київстар» (табл. 2).

Результати бенчмаркінгового аналізу засвідчили, що ПрАТ «Київстар» знаходиться у стабільному стані, який характеризується середньогалузевими темпами розвитку, меншою увагою порівняно з підприємством - конкурентом до соціальної сфери та екології через особливості послуг, що надаються. ПрАТ «Київстар» має високий рівень розвитку економічної сфери, але сталий розвиток можливий лише за умови гармонійного розвитку усіх сфер діяльності, тому для того, щоб перейти на вищий рівень розвитку ПрАТ «Київстар» слід розвивати соціальну та екологічну сфери.

Таблиця 2

**Результати діагностики внутрішнього стану ПАТ «Укртелеком» та
ПрАТ «Київстар» з позиції сталого розвитку**

Сфера розвитку	Вага	ПАТ «Укртелеком»	ПрАТ «Київстар»
Економічна сфера	0,460	2,027	3,383
Соціальна сфера	0,355	3,200	3,100
Екологічна сфера	0,185	2,750	2,500
Індекс сталого розвитку внутрішнього середовища (ISD)		2,577	3,119
Стан розвитку підприємства		Загрозливий стан	Стабільний стан

ПАТ «Укртелеком» знаходиться у загрозливому стані стосовно сталого розвитку, оскільки економічні показники діяльності підприємства є нижчими за середньо галузеві, проте соціальна діяльність та діяльність із захисту навколишнього середовища на сьогодні є більш активними порівняно з ПрАТ «Київстар». Отже, підприємство потребує негайних рішучих управлінських рішень та розробки комплексу заходів для покращення свого фінансового стану, формування високого рівня конкурентоспроможності, відновлення позитивного іміджу серед споживачів. Саме ці дії дозволять сформувати базу для переходу до стабільного стану та становлення на шлях сталого розвитку.

На основі результатів проведеної комплексної стратегічної діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства визначена базова стратегія для підприємства (рис. 3).

Як видно з рисунку 3, ПАТ «Укртелеком» знаходиться в квадранті «Нестабільне становище», для якого характерна стратегія «мобілізації»: відносини, які склалися із стейкхолдерами, можуть стати одним із варіантів виходу із кризи, тому підприємству необхідно переглянути перспективи, які можуть бути запозичені ззовні. У будь-якому разі необхідно звернутися до стратегії «невідкладної терапії» або необхідно замислитися над сенсом існування підприємства та розглянути альтернативу скорочення діяльності.

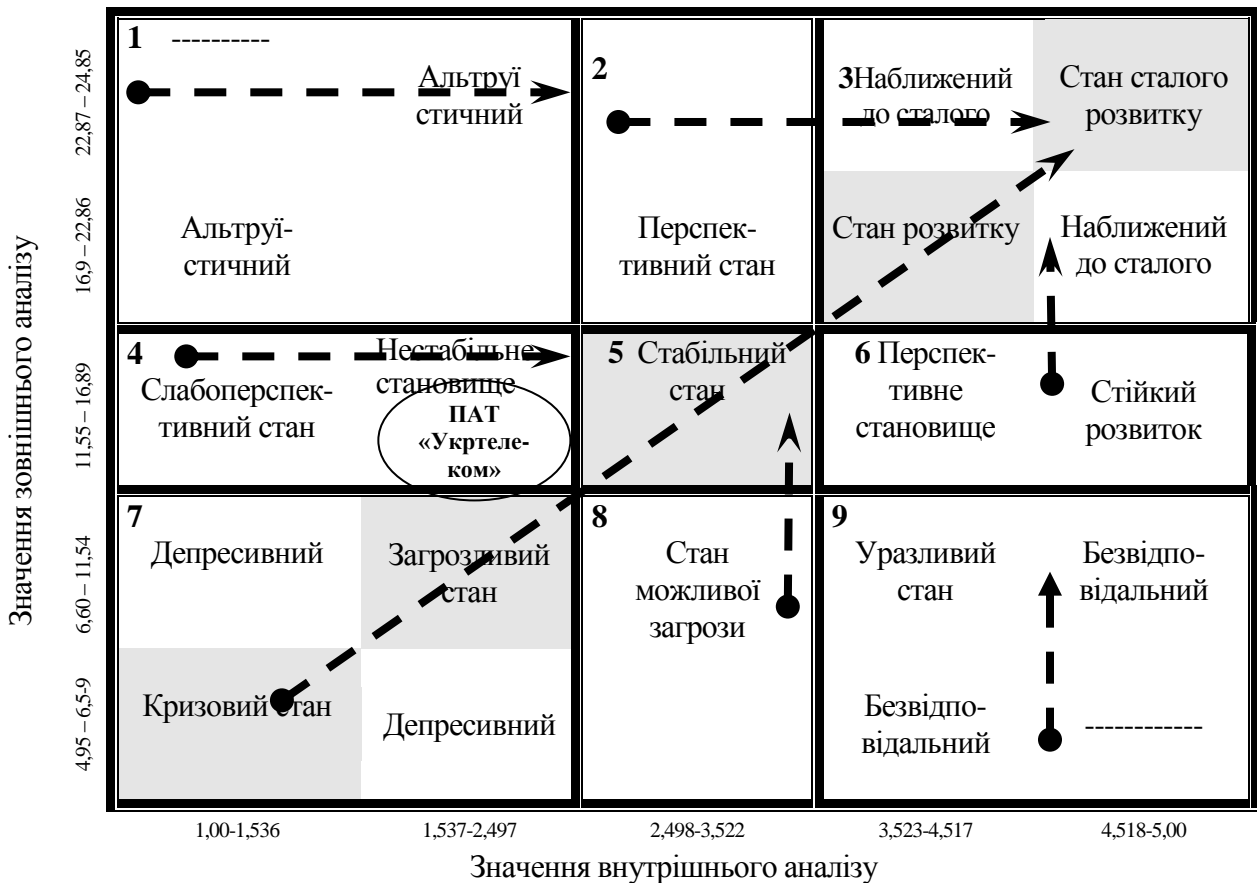


Рис. 3. Позиціонування ПАТ «Укртелеком» на карті можливих стратегічних позицій

Основною метою підприємства є перехід до сектору 5 «Стабільний стан», тому необхідно наполегливо працювати над збільшенням ринкової частки. Для цього потрібно володіти достатньо переконливими конкурентними перевагами, поширювати впровадження сучасних цифрових й інноваційних технологій, посилювати конвергенцію послуг, що надаються, розширювати діапазон екологічних проектів, займатися активною соціальною політикою тощо.

Висновки. Вивчення сучасних теоретичних підходів дозволило запропонувати авторське визначення терміну «сталий розвиток» як гармонійного (збалансованого) якісного економічного, соціального та екологічного розвитку, який узгоджується із зовнішнім середовищем та наявними природними умовами і ресурсами та не ставить під загрозу майбутнє існування людства.

Ураховуючи існуючі визначення поняття «сталого розвитку» і особливості сучасних умов господарювання, які характеризуються невизначеністю та непередбачуваністю, запропоновано розуміти під стратегічним управлінням сталим розвитком діяльність, спрямовану на розробку та реалізацію стратегії сталого розвитку підприємства у довгостроковому періоді шляхом створення і застосування відповідного інструментарію та набору методів управління внутрішнім потенціалом підприємства на основі систематичного аналізу з урахуванням можливих позитивних та дестабілізуючих впливів з боку зовнішнього середовища. Згідно з цим визначенням було сформовано поняття «стратегії сталого розвитку підприємства» як орієнтованої на результат системи, що поєднує загальну мету, цілі, завдання, конкретні результати й індикатори їх досягнення, з одного боку, та методику поєднання соціальних, економічних та екологічних аспектів розвитку, з іншої.

Основним механізмом забезпечення сталого розвитку телекомунікаційного підприємства визнано стратегічну діагностику, яка дозволяє у логічній послідовності,

конструктивно розглянути кожний внутрішній аспект діяльності та сигнали із зовнішнього середовища, виявити слабкі та сильні сторони підприємства, визначити конкретні пріоритетні напрями, які вимагають негайного втручання або поетапного вдосконалення. В процесі стратегічної діагностики пропонується інтегровано розглядати внутрішню сферу і зовнішнє середовище підприємства, позитивний взаємовплив яких сприяє сталому розвитку.

Згідно з результатами проведеної стратегічної діагностики сталого розвитку, було визначено, що ПАТ «Укртелеком» знаходиться в квадранті «Нестабільне становище», для якого характерна стратегія «мобілізації», що передбачає використання налагоджених відносин із зовнішнім середовищем для виходу із кризового стану.

Подальших наукових пошуків потребує обґрунтування особливостей застосування стратегічного інструментарію у забезпеченні сталого розвитку телекомунікаційних підприємств.

Список використаної літератури

1. Проектне управління стратегією сталого розвитку територій: монографія / за заг. ред. В. М. Бабаєва. Харків. 2017. 194 с.
2. Мельник Л. Г., Хенс Л. Социально-экономический потенциал устойчивого развития. Сумы. Университетская книга. 2009. 320 с.
3. Харазішвілі Ю. М. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічн сценарії реалізації. Монографія. Київ. 2019. 304 с.
4. Хвесик М. А. Економіка природокористування: вектори розвитку. Київ. 2019. 398 с.
5. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів. Монографія / за ред. д-ра екон.наук, проф. А.П. Наливайка. Київ. 2013. 454 с.
6. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства. Монографія / За заг.ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю.Б., д-ра екон.наук, професора Тищенко О.М. Харків. 384 с.
7. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. Монографія. Київ. Знання України. 2005. 250 с.
8. Лебідь В.М. Організаційно-економічні основи інформаційно-аналітичного забезпечення екологічно сталого розвитку. Автореф. дис. канд. екон. наук. 08.08.01. МОНУ. Суми. 2006. 23 с.
9. Прадун В. П. Економіко-екологічні основи сталого розвитку регіональних агропромислових комплексів. Автореф. дис. док. екон. наук. 08.07.02. Львів. 2005. 41с.
10. Садеков А. А. Механизмы эколого-экономического управления предприятием. Монография. Донецк. 2002. 311 с.
11. Садеков А.А. Предпринимательство и устойчивое развитие. Монография. Донецк. 2002. 450 с.
12. Петришин Н.Я. Інструментарій стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств. *Економіка України*. 2008. № 12. С. 70-77.
13. Глинська А.Є. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємств легкої промисловості. Автореф. дис. канд. екон. наук. 08.00.04. МОНУ. Херсон. 2008. 23 с.

REFERENCES

1. Babajev V. M., Ghoncharova Z. V., Ghusjeva Ju. Ju., Larina S. O., Khomyk O. D., Chumachenko I. V. (2017). Proektne upravlinnja strateghijeju stalogho rozvytku terytorij [Project management of the strategy of sustainable development of territories] (by V. M. Babajev). Kharkiv. Kharkiv. KhNUMGh im. O. M. Beketova.

2. Meljnyk L. Gh., Khens L. (2009). Socyaljno-ekonomycheskyj potencyal ustojchyvogho razvytyja [Socio-economic potential of sustainable development]. Sumy. Unyversytetskaja knygha.
3. Kharazishvili J. M. (2019). Systemna bezpeka stalogho rozvytku: instrumentarij ocinky, rezervy ta strategichni scenariji realizaciji [Systemic Safety of Sustainable Development: Assessment Tool, Reserves and Strategic Implementation Scenarios]. Kyjiv.
4. Khvesyk M. A. (2019). Ekonomika pryrodokorystuvannja: vektory rozvytku. [Economics of Nature: Development Vectors]. Kyjiv. DU IEPSR NAN Ukrainy.
5. Nalyvajko A.P., Reshetnjak T.I., Jevdokimova N.M. ta in (2013). Strateghija pidpryjemstva: adaptacija orghanizacij do vplyvu svitovykh suspiljno-ekonomichnykh procesiv. [Strategy of the enterprise: adaptation of organizations to the influence of world socio-economic processes] (by prof. A.P. Nalyvajko). Kyjiv: KNEU.
6. Ivanov Ju.B., Tyshhenko O.M. (2019). Teoretychni osnovy konkurentnoji strateghiji pidpryjemstva. [Theoretical basis of the competitive strategy of the enterprise.] (by prof. Ivanov Ju.B., prof. Tyshhenko O.M.) Kharkiv. INZhEK.
7. Ighnatjeva I. A. (2005). Strateghichnyj menedzhment: teorija, metodologhija, praktyka. [Strategic Management: Theory, Methodology, Practice.] Kyjiv. Znannja Ukrainy.
8. Lebidj V.M. (2006). Orghanizacijno-ekonomichni osnovy informacijno-analitychnogho zabezpechennja ekolohichno stalogho rozvytku [Organizational and economic bases of informational and analytical support of environmentally sustainable development] (Dissertation abstract). Sumy.
9. Pradun V. P. (2005). Ekonomiko-ekolohichni osnovy stalogho rozvytku regionalnykh aghropromyslovykh kompleksiv. [Economic and ecological bases of sustainable development of regional agro-industrial complexes] (Dissertation abstract). Ljviv.
10. Sadekov A. A. (2002). Mehanizmy ekologo-ekonomicheskogo upravleniya predpriyatiem. [Mechanisms of ecological and economic management of the enterprise] Donetsk. DonGhUЭT ym. M. Tughan-Baranovskogho.
11. Sadekov A.A. (2002). Predprinimatelstvo i ustoychivoje razvitie. [Entrepreneurship and sustainable development]. Donetsk. DonGhUЭT ym. M. Tughan-Baranovskogho.
12. Petryshyn N.Ja. (2008). Instrumentarij strateghichnogho planuvannja dijajnosti mashynobudivnykh pidpryjemstv. [Toolkit for strategic planning of the activity of machine-building enterprises]. *Ekonomika Ukrainy*. (12). 70-77.
13. Ghlynsjka A.Je. (2008). Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm zabezpechennja stalogho rozvytku pidpryjemstv leghkoji promyslovosti. [Organizational and Economic Mechanism for the Sustainable Development of Light Industry Enterprises]. (Dissertation abstract). Kherson.

ГУСЕВА ОЛЬГА ЮРЬЕВНА, ХЛЕВИЦКАЯ ТАТЬЯНА БОРИСОВНА, МАРЦЕНЮК НАТАЛИЯ ОЛЕГОВНА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОБОСНОВАНИЮ ИНСТРУМЕНТАРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ. В статье раскрыты теоретические основы стратегического управления устойчивым развитием телекоммуникационного предприятия. Проведено бенчмаркинг-анализ внутреннего потенциала и связей с внешней средой ПАО «Укртелеком» и ПАО «Киевстар» в контексте устойчивого развития. Определены перспективные стратегические направления устойчивого развития ПАО «Укртелеком».

Ключевые слова: устойчивое развитие, телекоммуникационное предприятие, стратегия устойчивого развития предприятия, стратегическое управление устойчивым развитием предприятия.

GUSEVA OLGA, KHLEVYTSKA TETIANA, MARTSENIUK NATALIJA. THEORETICAL AND PRACTICAL APPROACHES TO INITIATING THE STRATEGIC MANAGEMENT TOOL BY STEEL DEVELOPMENT OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISE. *The article reveals the theoretical principles of strategic management of the telecommunications enterprise's steady development. The benchmarking analysis of internal potential and connections with the external environment of PJSC "Ukrtelecom" and PJSC "Kyivstar" in the context of sustainable development was carried out. Perspective strategic directions of sustainable development of PJSC "Ukrtelecom" are determined.*

Key words: *sustainable development, telecommunication enterprise, strategy of sustainable development of the enterprise, strategic management of sustainable development of the enterprise.*