

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ»

©2019 БАБЕЦЬ І. Г., РУДА О. І., РУДА І. І.

УДК 346.24.658.5
JEL: L20; L96; M21

Бабець І. Г., Руда О. І., Руда І. І. Стратегічні пріоритети зміцнення фінансової безпеки ПАТ «Укртелеком»

У статті проведено оцінку стану фінансової безпеки підприємства телекомунікаційної галузі та проаналізовано її динаміку у 2013–2017 рр. Визначено ключові загрози для діяльності ПАТ «Укртелеком» та їх вплив на зміну інтегрального показника фінансової безпеки підприємства. Розроблено прогностичні сценарії зміни показників рентабельності продаж, чистого доходу та чистого прибутку підприємства з урахуванням критеріїв економічної безпеки. Обґрунтовано стратегічні пріоритети, цілі та завдання зміцнення фінансової безпеки підприємства. Основними інструментами реалізації стратегічних пріоритетів визначено: збільшення прибутковості на основі збереження абонентської бази стаціонарної телефонії та зростання частки ринку послуг широкосмислового доступу до мережі Інтернет; оптимізація співвідношення «ціна – якість»; стимулювання збуту конвергентних послуг. На основі прогностичних сценаріїв встановлено критеріальні показники досягнення цілей у межах стратегічних пріоритетів.

Ключові слова: фінансова безпека, загрози, телекомунікаційні послуги, стратегічні пріоритети, прогностичні сценарії.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-182-191>

Рис.: 6. **Табл.:** 2. **Формул:** 2. **Бібл.:** 21.

Бабець Ірина Георгіївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій (вул. Кияшко, 16б, Запоріжжя, 69015, Україна) **E-mail:** irina.babets@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0635-9375>

Руда Ольга Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ (вул. Городоцька, 26, Львів, 79066, Україна) **E-mail:** olharuda@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5837-2315>

Руда Ірина Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Львівський державний університет внутрішніх справ (вул. Городоцька, 26, Львів, 79066, Україна) **E-mail:** ir.artprint@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0040-5019>

УДК 346.24.658.5
JEL: L20; L96; M21

Бабець І. Г., Руда О. І., Руда І. І. Стратегические приоритеты укрепления финансовой безопасности ПАО «Укртелеком»

В статье проведена оценка уровня финансовой безопасности предприятия телекоммуникационной отрасли и проанализирована его динамика в 2013–2017 гг. Определены ключевые угрозы деятельности ПАО «Укртелеком» и их влияние на изменение интегрального показателя финансовой безопасности предприятия. Разработаны прогностические сценарии изменения показателей рентабельности продаж, чистого дохода и чистой прибыли предприятия в соответствии с критериями экономической безопасности. Обоснованы стратегические приоритеты, цели и задачи укрепления финансовой безопасности предприятия. Определены основные инструменты реализации стратегических приоритетов: увеличение прибыльности на основе сохранения абонентской базы стационарной телефонии и роста доли рынка услуг широкополосного доступа к сети Интернет; оптимизация соотношения «цена – качество»; стимулирование сбыта конвергентных услуг. На основе прогностических сценариев установлены критерии достижения целей в рамках стратегических приоритетов.

Ключевые слова: финансовая безопасность, угрозы, телекоммуникационные услуги, стратегические приоритеты, прогностические сценарии.

Рис.: 6. **Табл.:** 2. **Формул:** 2. **Библ.:** 21.

Бабець Ірина Георгіївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій (вул. Кияшко, 16б, Запоріжжя, 69015, Україна) **E-mail:** irina.babets@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0635-9375>

Руда Ольга Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ (вул. Городоцька, 26, Львів, 79066, Україна) **E-mail:** olharuda@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5837-2315>

Руда Ірина Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Львівський державний університет внутрішніх справ (вул. Городоцька, 26, Львів, 79066, Україна) **E-mail:** ir.artprint@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0040-5019>

UDC 346.24.658.5
JEL: L20; L96; M21

Babets I. G., Ruda O. I., Ruda I. I. The Strategic Priorities for Strengthening the Financial Security of the PJSC «Ukrtelekom»

The article assesses the level of financial security of enterprise in the telecommunication industry and analyzes its dynamics in 2013–2017. The key threats to the activity of the PJSC «Ukrtelekom» and their influence on the change of the integral index of financial security of the enterprise are defined. Prognostic scenarios of changes in sales profitability, net income and net profit of the enterprise are developed in accordance with the criteria of economic security. Strategic priorities, goals and objectives of strengthening the financial security of the enterprise are substantiated. The basic instruments of realization of strategic priorities are defined as follows: increase of profitability on the basis of preserving the subscriber base of stationary telephony and growth of a share of the broadband Internet access services market; optimization of the price-quality ratio; promotion of sales of converged services. On the basis of the prognostic scenarios, criteria for achieving goals within strategic priorities have been determined.

Keywords: financial security, threats, telecommunication services, strategic priorities, prognostic scenarios.

Fig.: 6. **Tabl.:** 2. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 21.

Babets Iryna G. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of International Economic Relations, Zaporizhzhya Institute of Economics and Information Technologies (16b Kyiashko Str., 69015, Ukraine)

E-mail: irina.babets@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0635-9375>

Ruda Olga I. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs (26 Horodotska Str., Lviv, 79066, Ukraine)

E-mail: olharuda@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5837-2315>

Ruda Iryna I. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Lviv State University of Internal Affairs (26 Horodotska Str., Lviv, 79066, Ukraine)

E-mail: ir.artprint@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0040-5019>

Розвиток конкурентного середовища на ринку телекомунікаційних послуг в Україні відбувається в умовах фінансово-економічної кризи, насичення ринку мобільного зв'язку та поступового вичерпання цінних інструментів збільшення прибутку підприємств. Спадна динаміка обсягів надання послуг фіксованої телефонії внаслідок зниження попиту на цей вид зв'язку формує низку загроз економічній безпеці ПАТ «Укртелеком», зокрема її фінансовій складовій, через зниження доходів від послуг стаціонарних телефонів у 2018 р. (на 5,4% у масовому сегменті, а в корпоративному – на 5% [1]). Водночас перспективи розвитку підприємства пов'язуються з можливостями надання послуг широкопasmового доступу до мережі Інтернет, оскільки у 2018 р. доходи ПАТ «Укртелеком» від надання інтернет-послуг зросли на 7,7% [2]. Відповідно, визначення напрямів зміцнення фінансової безпеки в межах раціональної та економічно обґрунтованої стратегії конкурентоспроможності ПАТ «Укртелеком» є важливим завданням для посилення ринкових позицій підприємства.

Економічні, конкурентні, інституціональні аспекти діяльності підприємств телекомунікаційної галузі, зокрема й ПАТ «Укртелеком», становлять предмет досліджень вітчизняних вчених. У науковій літературі висвітлюються проблеми формування економічної безпеки телекомунікаційних підприємств на основі принципів системного підходу [3], обґрунтовуються основні принципи застосування методу нечіткої логіки для оцінки стану економічної безпеки телекомунікаційних підприємств [4] і визначаються напрями вдосконалення інституціонального середовища їх діяльності як чинника зміцнення економічної безпеки [5; 6]. Значна увага науковців приділяється вивченню стану та особливостей формування конкуренції на телекомунікаційному ринку України [7] та розробці напрямів зміцнення конкурентних позицій підприємств у сфері телекомунікацій на засадах стратегічного аналізу конкурентоспроможності їх потенціалу [8; 9]. При цьому недостатньо дослідженими залишаються проблеми методології оцінки, ідентифікації ключових чинників та визначення напрямів зміцнення фінансового складника економічної безпеки підприємств телекомунікаційної галузі в умовах змінного конкурентного середовища.

Метою статті є обґрунтування стратегічних пріоритетів підвищення рівня фінансової безпеки ПАТ «Укртелеком». Відповідно до мети визначимо такі завдання: оцінка стану фінансової безпеки підприємства та ідентифікація основних чинників її зміцнення; розробка прогнозних сценаріїв зміни ключових індикаторів фінансової безпеки підприємства; обґрунтування стратегічних цілей, завдань та інструментів покращення стану фінансової безпеки підприємства та визначення критеріальних показників їх виконання.

Особливість діяльності ПАТ «Укртелеком» визначається переважанням у структурі його послуг

фіксованого телефонного зв'язку (понад 70%), який поступово втрачає привабливість і зручність для споживачів унаслідок поширення мобільного зв'язку та розширення спектра інтернет-послуг. Про це свідчить зміна ситуації на ринку телекомунікаційних послуг України за останній рік. Так, на тлі загального зростання доходів від надання телекомунікаційних послуг на 10,5% за I квартал 2018 р. порівняно з аналогічним періодом минулого року, доходи від надання послуг фіксованого телефонного зв'язку склали 1480 млн грн, що на 7,4% менше, ніж за аналогічний період минулого року [10].

Спадна динаміка доходів від надання послуг фіксованої телефонії обумовлена зменшенням кількості абонентів, зокрема на 5,4% за період з 01.07.2017 р. по 01.07.2018 р. Загалом, якщо у 2008–2010 рр. ще відбувалося розширення клієнтської мережі фіксованого зв'язку (з 12336,7 тис. до 12346,2 тис. абонентів), то починаючи з 2011 р. спостерігається тенденція до скорочення абонентської бази в середньому на 4–8% за рік [11; 12].

Водночас, попри незначне скорочення кількості абонентів мобільного зв'язку на 1,5% станом на 01.07.2018 р. порівняно з аналогічним періодом минулого року, забезпеченість населення мобільним зв'язком на 100 жителів у середньому по Україні становить 130,7, а фіксованим зв'язком – лише 15,9. При цьому, за I квартал 2018 р. доходи від надання послуг мобільного зв'язку загалом збільшилися порівняно з аналогічним періодом минулого року на 10,2% [13].

Стійкою тенденцією до зростання характеризується ринок інтернет-послуг: у 2008–2018 рр. кількість абонентів у середньому за рік збільшувалася на 35%. Найвищі темпи зростання кількості абонентів мережі Інтернет спостерігалися у 2016 р. і становили 243% порівняно з 2015 р. У 2018 р. (станом на 1 липня) темпи зростання кількості абонентів були дещо нижчими (107% до попереднього року). За офіційними даними, доходи від надання інтернет-послуг за I квартал 2018 р. склали 2966,3 млн грн, що на 15,1% більше, ніж у I кварталі 2017 р. [14].

У структурі послуг ПАТ «Укртелеком» переважають послуги швидкісного фіксованого доступу до мережі Інтернет та фіксованої телефонії. Особливості зазначених видів послуг обумовлюють низку характерних тенденцій у розвитку підприємства, впливають на його фінансово-економічний стан і визначають підходи до управління в кризових умовах. Саме тому обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства повинно базуватися на результатах кількісної оцінки рівня фінансової безпеки, яка найчастіше проводиться з використанням індикативного підходу. Ця методика широко застосовується для проведення досліджень на макrorівні та може бути використана при оцінці рівня фінансової безпеки підприємства за умови її модифікації з урахуванням специфіки процесів мікрорівня.

Індикативний підхід передбачає таку послідовність розрахунків: визначення фактичних значень індикаторів (показники платоспроможності, ділової активності, фінансової стійкості та прибутковості) на основі фінансової звітності підприємства згідно з методикою, описаною у працях Г. Козаченко [15], Н. Реверчук [16], В. Фаріона [17]; нормування фактичних значень індикаторів; визначення інтегрального показника та аналіз його динаміки.

Інтегральний показник економічної безпеки підприємства визначають за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n \lambda_i \cdot R_i, \quad (1)$$

де λ_i – коефіцієнт, що відображає значущість функціонального складника економічної безпеки; R_i – величина часткового критерію за i -тим функціональним складником; n – кількість функціональних складників економічної безпеки підприємства [18, с. 47].

Як часткові критерії за кожним функціональним складником доцільно використати нормалізовані значення індикаторів фінансової безпеки підприємства, отримані як співвідношення фактичного значення показника до його максимального значення за досліджуваній період (для показників-стимуляторів) або як відношення мінімального значення показника за досліджуваній період до його фактичного значення (для показників-дестимуляторів). Інтегральний показник фінансової безпеки ПАТ «Укртелеком» (табл. 1) розраховуємо згідно з формулою (1) як суму

добутків нормалізованих значень індикаторів та відповідних вагових коефіцієнтів, розрахованих методом головних компонент у програмі «Statistica 7.0».

Ґрунтуючись на результатах проведених розрахунків (див. табл. 1), можемо припустити, що покращення стану фінансової безпеки ПАТ «Укртелеком» у 2017 р. порівняно з попередніми періодами обумовлене підвищенням відповідності критеріям безпеки таких індикаторів, як: коефіцієнти швидкої та загальної ліквідності; коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт маневрування власного капіталу; коефіцієнт рентабельності продаж; рентабельність активів.

Для визначення стратегічних пріоритетів зміцнення фінансової безпеки підприємства важливим є не лише аналіз динаміки інтегрального показника та відповідності показників критеріям безпеки, але й оцінка впливу загроз на фінансовий стан підприємства. У зв'язку з цим необхідно оцінювати ступінь зміни кожного індикатора відносно його порогового значення, що сигналізує про посилення або послаблення загроз фінансовій безпеці підприємства. Визначивши ступінь впливу зміни кожного індикатора на значення інтегрального показника, можна оцінити вплив відповідної загрози на рівень фінансової безпеки підприємства.

Отже, основою обґрунтування стратегічних пріоритетів зміцнення фінансової безпеки підприємства є визначення ключових показників, покращення яких є першочерговим завданням,

Таблиця 1

Нормалізовані значення індикаторів та інтегральний показник фінансової безпеки ПАТ «Укртелеком» у 2013–2017 рр.

Індикатор	Рік					Вагові коефіцієнти
	2013	2014	2015	2016	2017	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,000	0,105	0,316	0,526	0,842	0,030
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,621	0,667	0,970	0,939	1,000	0,095
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,662	0,704	1,000	0,958	1,000	0,097
Коефіцієнт оборотності всього капіталу підприємства	0,890	1,000	0,646	0,598	0,561	0,101
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,986	1,000	0,922	0,800	0,640	0,072
Термін погашення дебіторської заборгованості	1,000	0,549	0,529	0,492	0,417	0,062
Термін погашення кредиторської заборгованості	1,000	0,417	0,486	0,566	0,334	0,041
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,778	0,864	0,951	0,988	1,000	0,086
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,020	0,100	0,500	0,600	1,000	0,082
Фінансовий важіль (леверидж)	0,580	0,548	0,909	1,000	0,952	0,099
Коефіцієнт рентабельності продаж	0,149	0,312	0,667	0,674	1,000	0,081
Рентабельність активів	0,231	0,597	0,754	0,713	1,000	0,066
Рентабельність продукції (послуг)	0,585	0,736	1,000	0,851	0,926	0,089
Інтегральний показник фінансово-економічної безпеки	0,622	0,626	0,788	0,779	0,850	–

Джерело: розраховано авторами за даними [19].

і виявлення найбільш впливових загроз, для мінімізації або усунення яких розробляють відповідні заходи. З цією метою доцільно застосувати метод аналізу чутливості інтегрального показника фінансової безпеки до зміни індикаторів.

Методологія дослідження динамічних процесів в економічній системі та визначення чутливості параметрів на виході до зміни вхідних параметрів системи, обґрунтована Ю. Харазішвілі [20, с. 115], передбачає використання коефіцієнта чутливості, що розраховується як вплив відхилення незалежної змінної на залежну змінну. Інтегральний показник фінансової безпеки підприємства (ІФБ) упродовж досліджуваного інтервалу часу є функцією від множини індикаторів (x_i). Відповідно, коефіцієнт чутливості (еластичності) визначаємо за формулою:

$$K_{\chi} = \frac{\Delta I_{\text{ФБ}}}{\Delta x_i} \cdot \frac{x_i}{I_{\text{ФБ}}}, \quad (2)$$

де $\Delta I_{\text{ФБ}}$ – різниця між фактичним значенням інтегрального показника фінансової безпеки та значенням цього показника після зміни фактичного значення індикатора на 1%; Δx_i – величина зміни фактичного значення індикатора; x_i – фактичне (початкове) значення індикатора; $I_{\text{ФБ}}$ – початкове значення інтегрального показника фінансової безпеки [21, с. 78].

Результати розрахунку коефіцієнта чутливості інтегрального показника фінансової безпеки до зміни індикаторів дозволили провести ранжування загроз і виявити найбільш впливові з них (табл. 2). Інтегральний показник фінансової безпеки ПАТ «Укртелеком»

найбільше чутливий до зміни коефіцієнта рентабельності продаж ($K_{\chi} = 0,181$), що обумовлене специфікою телекомунікаційних послуг як основного виду діяльності підприємства. Відповідно до отриманих результатів зменшення рентабельності продаж на 1% призводить до зниження інтегрального показника фінансової безпеки підприємства на 0,181% за інших рівних умов.

Інтегральний показник фінансової безпеки досліджуваного підприємства також достатньо чутливий до зниження загальної ($K_{\chi} = 0,113$) та швидкої ліквідності ($K_{\chi} = 0,111$), що характеризують здатність підприємства перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань. Відповідно до отриманих результатів, зниження загальної ліквідності на 1% призводить до зниження інтегрального показника на 0,113% за інших рівних умов, а зниження швидкої ліквідності на 1% – на 0,111%.

Зважаючи на найвищу чутливість інтегрального показника до зміни коефіцієнта рентабельності продаж, розробимо прогностичні сценарії його зміни, які стануть основою визначення стратегічних пріоритетів зміцнення фінансової безпеки підприємства. З цією метою використаємо екстраполяцію тренда на основі інтерполяції функції зміни фактичних значень показника рентабельності продаж. Найбільш ймовірним ($R^2 = 0,95$) є поступове зростання коефіцієнта рентабельності продаж до 20% у 2019 р. і досягнення відповідності критеріям безпеки згідно з оптимістичним сценарієм (рис. 1). З дещо нижчою ймовірністю ($R^2 = 0,90$) можна очікувати повільніше зростання цього показника (у 2019 р. – 15%, у 2020 р. – 15,8%) та розглядати його як песимістичний сценарій.

Таблиця 2

Ранжування загроз фінансовій безпеці ПАТ «Укртелеком»

Рангове місце	Назва загрози	Коефіцієнт чутливості
1	Зниження рентабельності продаж	0,181
2	Зниження загальної ліквідності	0,113
3	Зниження швидкої ліквідності	0,111
4	Зниження фінансової незалежності	0,101
5	Зниження рентабельності продукції	0,097
6	Зменшення частини власного капіталу в обороті (зниження маневреності власного капіталу)	0,096
7	Зниження рентабельності активів	0,077
8	Зниження оборотності всього капіталу підприємства	0,067
9	Зниження оборотності оборотних активів	0,054
10	Збільшення терміну погашення дебіторської заборгованості	0,030
11	Вихід за оптимальні значення абсолютної ліквідності	0,029
12	Збільшення терміну погашення кредиторської заборгованості	0,016
13	Неефективне використання позичених коштів (зниження фінансового левериджу)	0,011

Джерело: розраховано авторами.

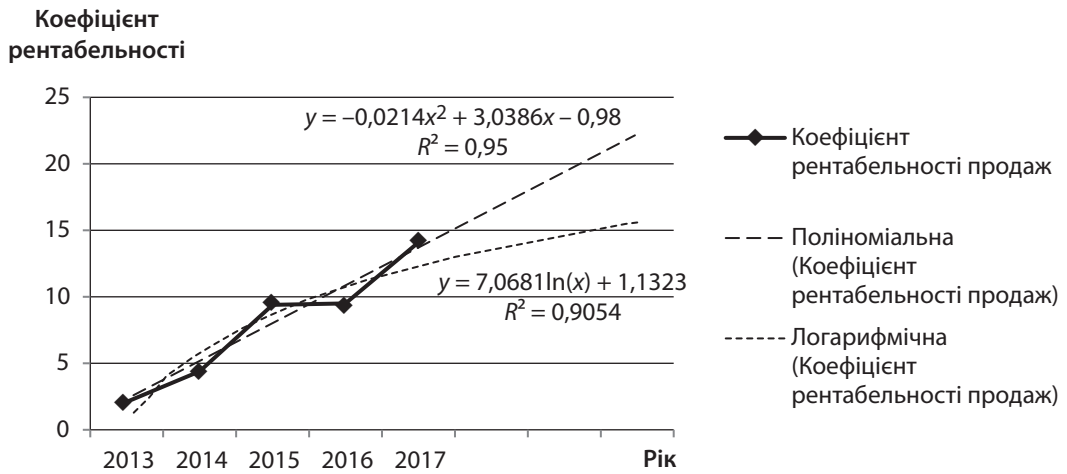


Рис. 1. Динаміка та прогнозні сценарії зміни коефіцієнта рентабельності продаж ПАТ «Укртелеком» у 2013–2020 рр.
Джерело: розраховано і побудовано авторами за даними [19].

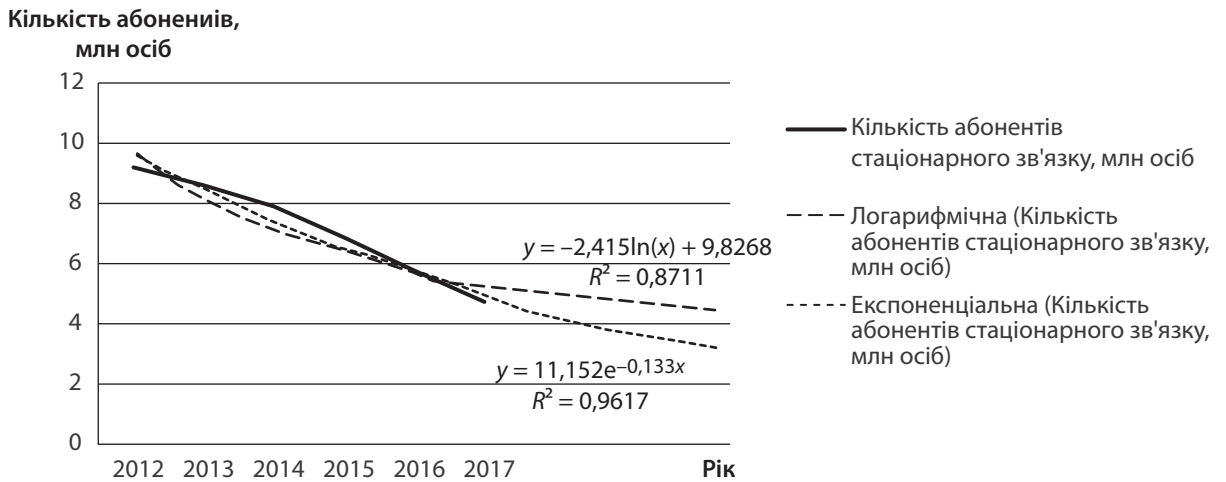


Рис. 2. Динаміка та прогноз зміни кількості абонентів стаціонарного зв'язку ПАТ «Укртелеком» у 2012–2020 рр.
Джерело: побудовано авторами за даними [19].

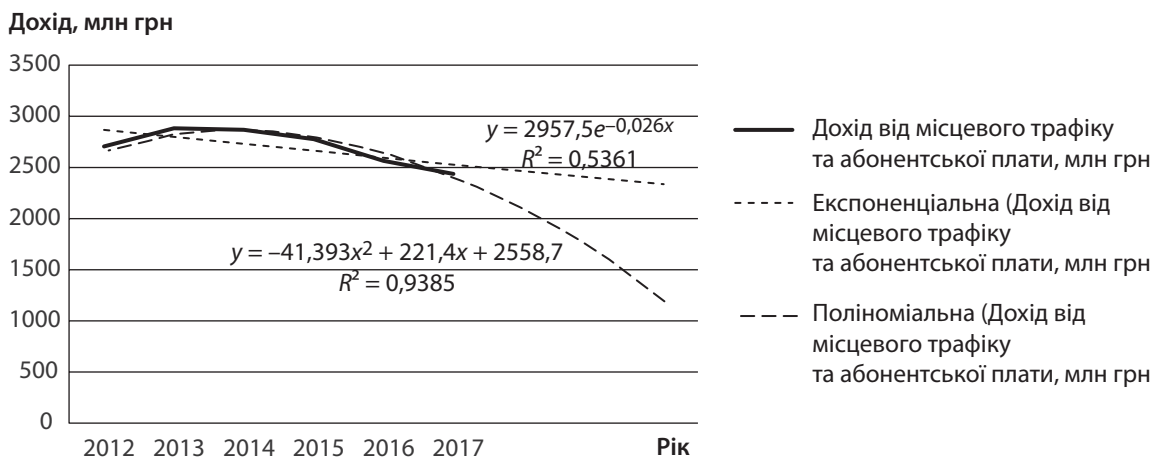


Рис. 3. Динаміка та прогноз зміни доходів від місцевого трафіку та абонентської плати ПАТ «Укртелеком» у 2012–2020 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [19].

Коефіцієнт рентабельності продаж безпосередньо залежить від величини чистого прибутку. Тому першочерговим завданням для ПАТ «Укртелеком» є збереження абонентської бази стаціонарної телефонії, оскільки підприємство займає 91,5% частки ринку послуг фіксованого зв'язку. Проте, в умовах щорічного зменшення кількості абонентів ПАТ «Укртелеком» (рис. 2), керівництву доведеться докласти значних фінансових та управлінських зусиль.

Тривала спадна динаміка кількості абонентів стаціонарного зв'язку ПАТ «Укртелеком» дозволяє зробити висновок, що ця тенденція з дуже високою ймовірністю (96%) буде спостерігатися й у наступні роки. Згідно з експоненціальною функцією, прогнозне значення цього показника становитиме 3,37 млн осіб у 2020 р., якщо підприємство не приділятиме уваги розвитку сегмента послуг фіксованого зв'язку.

Отже, першим стратегічним пріоритетом зміцнення фінансової безпеки ПАТ «Укртелеком» визначимо *стабілізацію попиту на послуги стаціонарного зв'язку*. Відповідно, основними завданнями в межах цього пріоритету є: активізація маркетингових інструментів продажу послуги стаціонарної телефонії; удосконалення й оновлення інфраструктури (телефонні мережі та обладнання); формування привабливих умов користування стаціонарним телефоном.

За умови реалізації зазначених заходів можна очікувати з досить високою ймовірністю (87%), проте нижчою, ніж згідно з експоненціальним прогнозом, скорочення абонентської бази до 4,52 млн осіб у 2020 р. (згідно з логарифмічною функцією). При цьому звернемо увагу на істотну загрозу фінансовій безпеці ПАТ «Укртелеком», яка обумовлена зменшенням доходів від місцевого трафіку та абонентської плати внаслідок скорочення кількості абонентів стаціонарного зв'язку (рис. 3).

За результатами нашого прогнозу існує висока ймовірність (93,8%) подальшого зниження доходів підприємства від місцевого трафіку та абонентської плати – більше, ніж удвічі зменшиться цей показник у 2020 р. і становитиме 1198,46 млн грн. З істотно нижчою ймовірністю, яка складає лише 53,6%, можемо прогнозувати незначне зменшення цього показника у 2020 р. – до 2340,45 млн грн, що на 3,9% менше, порівняно із 2017 р.

Отже, така прогнозна динаміка доходів ПАТ «Укртелеком» від місцевого трафіку та абонентської плати, які не включають доходи від міжміського та міжнародного телефонного зв'язку, ставить під сумнів успішне виконання завдання щодо забезпечення щорічного приросту доходів від надання послуг телефонного зв'язку при збереженні сучасної маркетингової та цінової політики компанії. Тобто, без значних інвестицій у технічну модернізацію обладнання та мереж фіксованого телефонного зв'язку, своєю

чергою, дозволить знизити собівартість цієї послуги, підприємство й надалі буде втрачати абонентів стаціонарної телефонії та доходи від надання цієї послуги, оскільки споживачі не витримають постійного підвищення тарифів без покращення якості послуг.

Розв'язання проблеми підвищення прибутковості діяльності ПАТ «Укртелеком» також передбачає виконання цілей і завдань, які спрямовані на збільшення частки підприємства на ринку інтернет-послуг. Позитивна динаміка цього показника у 2012–2017 рр. характеризує міцні позиції ПАТ «Укртелеком» на ринку послуг надання доступу до мережі Інтернет (рис. 4), що дозволяє стверджувати про значний досвід і здатність керівництва забезпечити реалізацію стратегічних цілей у цьому сегменті послуг та покращити показники рентабельності відносно критеріїв економічної безпеки.

Таким чином, другий стратегічний пріоритет – *розвиток мережі широкомугового доступу до Інтернету* – передбачає реалізацію таких завдань: розробка привабливих пропозицій підключення нових абонентів до мережі Інтернет; комбінування знижок і акцій, надання додаткових пакетних послуг для постійних користувачів; розширення географічних меж надання послуги

Використаємо дані про частку ПАТ «Укртелеком» на ринку послуг надання доступу до мережі Інтернет, подані в щорічній звітності підприємства, і побудуємо прогнозний тренд зміни цього показника до 2020 р. Як показано на рис. 4, з високою ймовірністю (78,7%) можна очікувати збільшення ринкової частки ПАТ «Укртелеком» до 40,5% у 2020 р. Проте, зважаючи на активні дії конкурентів, які успішно розвивають і нарощують кількість споживачів конвергентних послуг («Телебачення + Інтернет від «Воля» чи «Мобільний зв'язок + Інтернет від «Київстар»), більш реалістичним є прогноз повільнішого зростання частки ПАТ «Укртелеком» на ринку послуг надання доступу до мережі Інтернет. Згідно з лінійною функцією з ймовірністю 76,4% можемо очікувати зростання ринкової частки підприємства до 37,5% у 2020 р. за умови ефективних дій з реалізації відповідних стратегічних завдань.

Тобто, висока ймовірність зростання частки ринку підприємства в результаті збільшення кількості користувачів послуги доступу до мережі Інтернет за рахунок покращення технічного забезпечення оптичного підключення споживачів та розширення географічних меж надання цієї послуги сприятиме і зростанню доходів у цьому сегменті. Побудова прогнозних трендів зміни доходу від надання послуг доступу до мережі Інтернет дозволяє зробити висновок про високу ймовірність (99,5%) істотного зростання цього показника у 2020 р. – до 1949,3 млн грн або про нижчу ймовірність (82,8%) незначного збільшення – до 1755,9 млн грн (рис. 5).

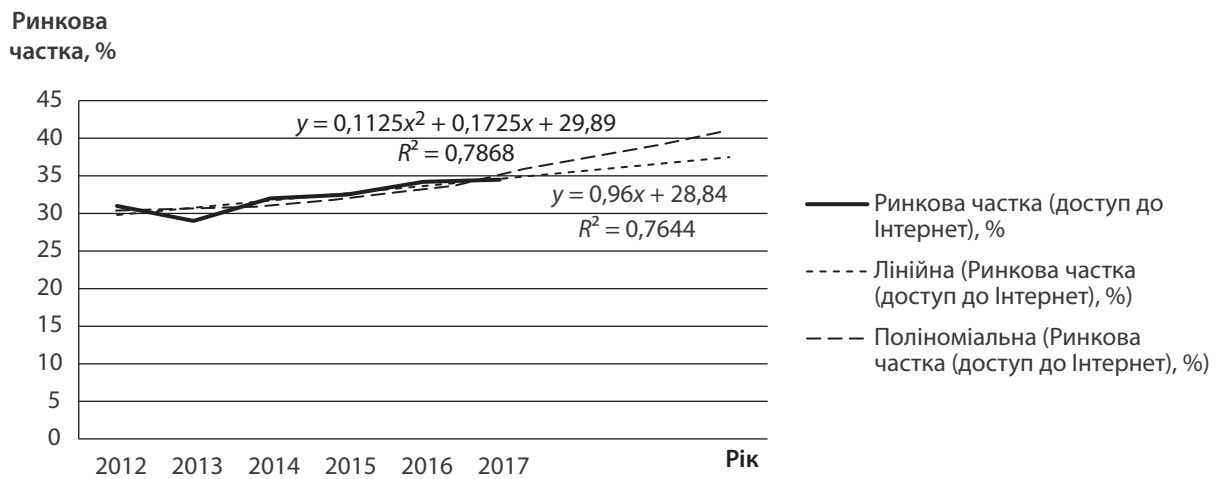


Рис. 4. Динаміка та прогноз зміни ринкової частки ПАТ «Укртелеком» у сегменті надання послуг доступу до мережі Інтернет у 2012–2020 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [19].

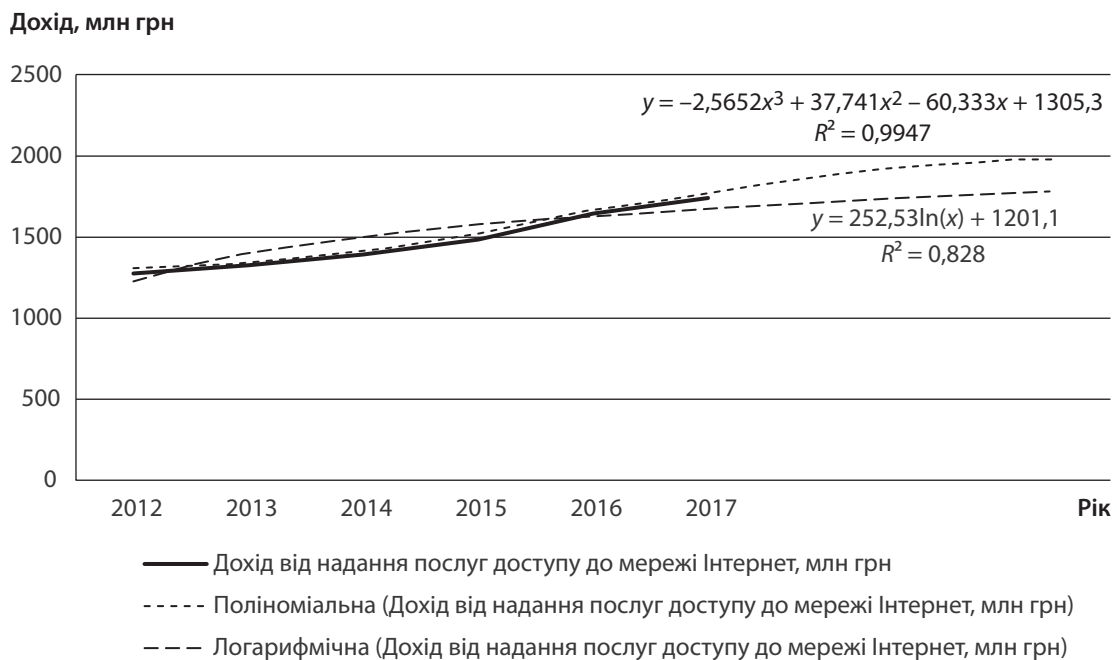


Рис. 5. Динаміка та прогноз зміни доходу ПАТ «Укртелеком» від надання послуг доступу до мережі Інтернет у 2012–2020 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [19].

Враховуючи відносно великі темпи приросту доходу від надання послуг доступу до мережі Інтернет (10,8% у 2016 р. порівняно з 2015 р., 5,5% у 2017 р. порівняно з 2016 р.), можемо стверджувати про реальність реалізації прогнозного сценарію згідно з поліноміальною функцією третього порядку та істотного зростання цього показника – на 11,9% у 2020 р. порівняно з 2017 р.

Грунтуючись на вищенаведених результатах аналізу і прогнозування основних показників діяльності ПАТ «Укртелеком» та використовуючи загальноприйняті підходи до розв'язання проблем підвищення рентабельності діяльності суб'єктів гос-

подарювання, окреслимо заходи з усунення загрози «зниження рентабельності продаж» досліджуваного підприємства:

- ✦ підвищення ефективності управління грошовими потоками (збільшення доходу від одного абонента, зниження дебіторської заборгованості; зниження витрат на собівартість послуг за рахунок ефекту масштабу, припинення збиткових послуг);
- ✦ нарощення обсягів реалізації послуг і розширення ринків збуту (ефективна рекламна кампанія; удосконалення обладнання та мереж; підвищення якості послуг та гнучка цінова політика; розширення сегмента високотехнологічних послуг («хмарні технології»));

- ✦ мобілізація внутрішніх резервів (реструктуризація активів; оптимізація структури та складу активів балансу; продаж частини матеріальних активів, які не використовуються або не рентабельні; зниження втрат ресурсів).

Застосування перелічених вище інструментів для збільшення прибутковості ПАТ «Укртелеком» є необхідним для забезпечення подальшого стабільного зростання чистого прибутку підприємства в умовах стійкої спадної тенденції зміни обсягів чистого доходу від надання послуг (рис. 6).

Згідно з песимістичним сценарієм з дещо нижчою ймовірністю підприємству вдасться збільшувати чистий прибуток лише на 10% щороку і, відповідно, значення цього показника складе у 2020 р. 1163,74 млн грн. Таким чином, як критерій виконання завдань у межах окреслених нами стратегічних пріоритетів зміцнення фінансової безпеки ПАТ «Укртелеком» визначимо досягнення значення рентабельності продаж на рівні 33,4% у 2020 р., розраховане як відношення прогностичних значень чистого прибутку та чистого доходу згідно з найбільш імовірними сценаріями.

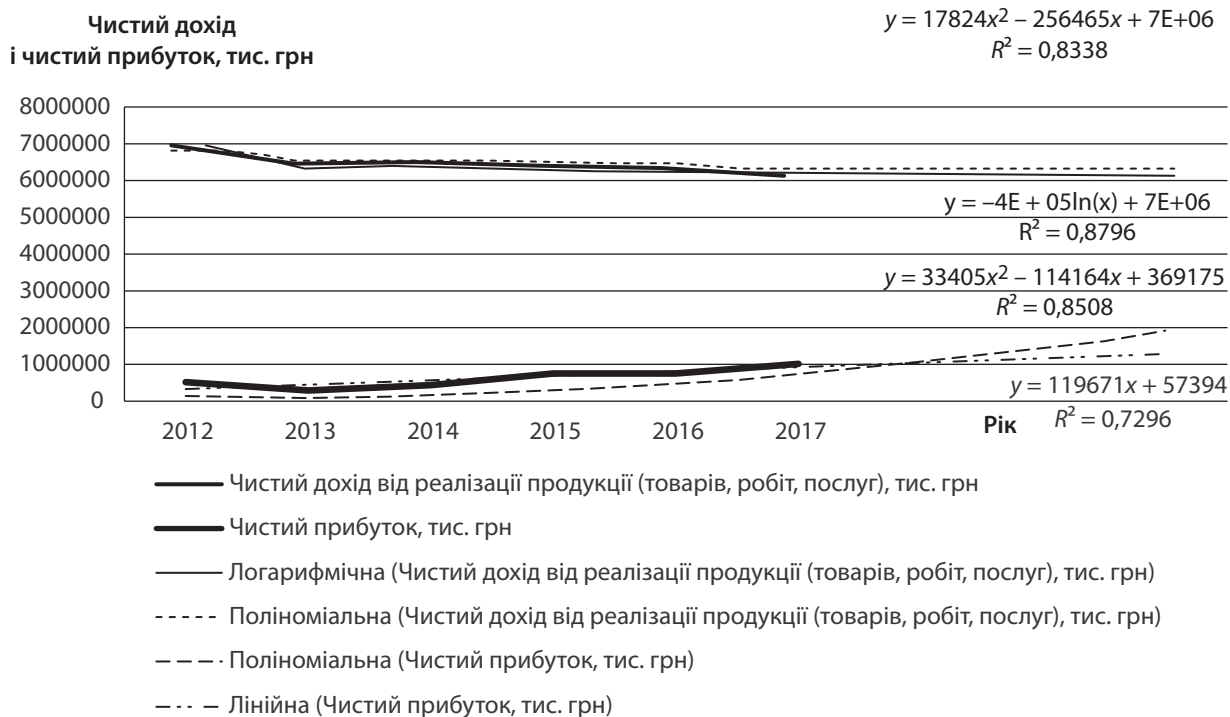


Рис. 6. Динаміка та прогноз зміни обсягів чистого доходу та чистого прибутку ПАТ «Укртелеком» у 2012–2020 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [19].

На основі побудованих прогностичних сценаріїв зміни обсягів чистого доходу від реалізації продукції (див. рис. 6) можемо стверджувати, що цілком реальним є зростання цього показника: ймовірність підвищення його значення до 6135,6 млн грн є дещо нижчою (83,4%), ніж ймовірність його збільшення (87,9%) до 6121,1 млн грн. Отже, для підприємства прогноз щодо зміни обсягів чистого доходу є оптимістичним, що дозволяє очікувати й зростання чистого прибутку. Згідно з поліноміальною функцією другого порядку існує досить висока ймовірність (85%) збільшення чистого прибутку до 2047,5 млн грн у 2020 р. Водночас з ймовірністю 72,9% чистий прибуток може зростати нижчими темпами та збільшитися до 1134,4 млн грн у 2020 р.

Враховуючи високу ймовірність оптимістичного сценарію, основним критерієм реалізації стратегічних пріоритетів визначимо щорічне зростання чистого прибутку на 30%, що забезпечить зміну цього показника з 864,4 млн грн до 1123,2 млн грн у 2018 р., до 1499,89 млн грн у 2019 р. і до 2046,8 млн грн у 2020 р.

ВИСНОВКИ

Стратегічні пріоритети зміцнення фінансової безпеки ПАТ «Укртелеком» пов'язані з подальшим розвитком основних напрямів діяльності підприємства: стабілізація попиту на послуги стаціонарного зв'язку; розвиток мережі широкосмугового доступу до мережі Інтернет. Покращення ринкових позицій ПАТ «Укртелеком» у результаті досягнення цілей та виконання завдань у межах окреслених стратегічних пріоритетів сприятиме підвищенню рівня фінансової безпеки підприємства, зокрема за рахунок зниження найбільш впливових загроз, обумовлених недостатнім рівнем рентабельності продаж. Основними інструментами реалізації цих пріоритетів визначимо збільшення прибутковості на основі збереження абонентської бази стаціонарної телефонії та зростання частки ринку послуг широкосмугового доступу до мережі Інтернет; оптимізацію співвідношення «ціна-якість»; стимулювання збуту конвергентних послуг; зменшення витрат у результаті припинення надання

збиткових послуг; залучення довгострокових позик на фінансування капітальних витрат.

Критеріями реалізації стратегічних пріоритетів зміцнення фінансової безпеки ПАТ «Укртелеком» є досягнення запланованих на 2020 р. показників: сповільнення щорічних темпів скорочення кількості абонентів стаціонарного зв'язку до 5% і забезпечення абонентської бази на рівні 4,52 млн осіб; збільшення частки підприємства на ринку послуг надання доступу до мережі Інтернет до 37,5%; зростання доходів від надання інтернет-послуг до 2104,2 млн грн; збільшення чистого доходу до 6121,1 млн грн та чистого прибутку – до 2046,8 млн грн; коефіцієнт рентабельності продажів – 33,4%. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Укртелеком: зростання доходів від інтернет-послуг. URL: <http://www.ukrtelecom.ua/presscenter/news/pressrelease?id=141487>
2. Збільшення доходів від інтернету та розширення оптичного покриття. URL: <http://www.ukrtelecom.ua/presscenter/news/pressrelease?id=142207>
3. **Сотниченко В. М.** Економічна безпека телекомунікаційного підприємства з позицій системного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. Вип. 15. Ч. 2. С. 133–136.
4. **Зубко Т. Л.** Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3. С. 81–88.
5. **Слатвінський М. А.** Економічна безпека підприємств телекомунікаційної галузі в системі адміністративно-правового регулювання. *Економічні горизонти*. 2018. № 1. С. 119–129.
6. **Сотниченко В. М.** Політико-правові основи управління економічною безпекою телекомунікаційних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/94.pdf>
7. **Загорюлько В. М., Зубко Л. В., Сапега Я. В.** Аналіз конкуренції на ринку мобільного зв'язку України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 2. С. 33–40.
8. **Дуленко В. В., Селіванова Ю. В.** Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу в сфері телекомунікацій. URL: <http://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/907/924>
9. **Вітка Н. Є.** Особливості застосування SWOT та PEST-аналізу при оцінюванні конкурентоспроможності підприємств телекомунікаційної галузі. *Економіка, фінанси, право*. 2016. № 11/6. С. 34–37.
10. Галузь зв'язку: цифри та факти // Офіційний веб-портал Національної комісії з державного регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. URL: <http://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=138&language=uk>
11. Кількість засобів фіксованого телефонного зв'язку. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/zt/zt_u/arh_zftz2018_u.htm
12. Кількість абонентів зв'язку. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/az/az_u/arh_az2018_u.html
13. Мобільний зв'язок // Офіційний веб-портал Національної комісії з державного регулювання у сфері зв'язку

та інформатизації. URL: <http://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=149&language=uk>

14. Інтернет та кабельне телебачення // Офіційний веб-портал Національної комісії з державного регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. URL: <http://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=150&language=uk>

15. **Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С.** Оцінювання економічної безпеки підприємства: аналіз основних підходів // Менеджмент безпеки держави, регіону, підприємства: проблеми і виклики сьогодення : колективна монографія / за заг. ред. З. Б. Живко, І. Г. Бабець. Львів : Ліга-Прес, 2015. С. 238–251.

16. **Реверчук Н. Й.** Управління економічною безпекою підприємницьких структур : монографія. Львів : ЛБІНБУ, 2004. 195 с.

17. **Фаріон В. Я.** Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 27–33.

18. **Васильців Т. Г.** Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Арал, 2008. 384 с.

19. Звіти ПАТ «Укртелеком» за 2012–2017 рр. URL: <http://www.ukrtelecom.ua/about/zvitnist/zvity/report>

20. **Харазішвілі Ю. М.** Теоретичні основи системного моделювання соціально-економічного розвитку України : монографія. Київ : Поліграф Консалтинг, 2007. 321 с.

21. **Бабець І. Г.** Моделювання фінансової безпеки підприємства: методичні підходи та проблеми їх застосування // Математичні моделі та новітні технології управління економічними та технічними системами : монографія / за заг. ред. В. О. Тимофєєва, І. В. Чумаченко. Харків : ФОП Мезіна В. В., 2017. С. 71–83.

REFERENCES

Babets, I. H. "Modeliuvannia finansovoi bezpeky pidpriemstva: metodychni pidkhody ta problemy yikh zastosuvannia" [Modeling financial security of an enterprise: methodological approaches and problems of their application]. In *Matematychni modeli ta novitni tekhnologii upravlinnia ekonomichnymy ta tekhnichnymy systemamy*, 71-83. Kharkiv: FOP Mezina V. V., 2017.

Dulenko, V. V., and Selivanova, Yu. V. "Stratehichnyi analiz konkurentospromozhnosti potentsialu v sferi telekomunikatsii" [Strategic Analysis of Competitive Capacity in Telecommunications]. *jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/907/924*

Farion, V. Ya. "Analitichna otsinka dilovoi aktyvnosti ta rentabelnosti pidpriemstv" [Analytical assessment of business activity and profitability of enterprises]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 10 (2013): 27-33.

"Haluz zviazku: tsyfry ta fakty" [Branch of communication: figures and facts]. *Ofitsiyni veb-portal Natsionalnoi komisii z derzhavnoho rehuliuвання u sferi zviazku ta informatyzatsii*. <http://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=138&language=uk>

"Internet ta kabelne telebachennia" [Internet and cable TV]. *Ofitsiyni veb-portal Natsionalnoi komisii z derzhavnoho rehuliuвання u sferi zviazku ta informatyzatsii*. <http://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=150&language=uk>

"Kilkist abonentiv zviazku" [Number of subscribers of communication]. http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/az/az_u/arh_az2018_u.html

"Kilkist zasobiv fiksovanoho telefonnoho zviazku" [Number of fixed telephony facilities]. http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/zf_zt_u/arh_zftz2018_u.htm

Kharazishvili, Yu. M. *Teoretychni osnovy systemnoho modeliuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy* [Theoretical foundations of system modeling of socio-economic development of Ukraine]. Kyiv: Polihraf Konsal'tynh, 2007.

Kozachenko, H. V., and Pohorielov, Yu. S. "Otsiniuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: analiz osnovnykh pidkhodiv" [Estimation of economic security of an enterprise: analysis of basic approaches]. In *Menedzhment bezpeky derzhavy, rehionu, pidpriemstva: problemy i vyklyky syhodennia*, 238-251. Lviv: Liha-Pres, 2015.

"Mobilnyi zviazok" [Mobile Communication]. Ofitsiinyi veb-portal Natsionalnoi komisii z derzhavnoho rehuliuвання u sferi zviazku ta informatyzatsii. <http://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=149&language=uk>

Reverchuk, N. I. *Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemnytskykh struktur* [Management of economic security of business structures]. Lviv: LBINBU, 2004.

Slatvinskyi, M. A. "Ekonomichna bezpeka pidpriemstv telekomunikatsiinoi haluzi v systemi administratyvno-pravovoho rehuliuвання" [Economic security of enterprises of the telecommunication industry in the system of administrative-legal regulation]. *Ekonomichni horyzonty*, no. 1 (2018): 119-129.

Sotnychenko, V. M. "Ekonomichna bezpeka telekomunikatsiinoi pidpriemstva z pozytsii systemnoho pidkhodu" [Economic security of the telecommunication enterprise from the point of view of the system approach]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, vol. 2, no. 15 (2017): 133-136.

Sotnychenko, V. M. "Polityko-pravovi osnovy upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu telekomunikatsiinykh pidpriem-

stv" [Political and legal bases of management of economic security of telecommunication enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2017. <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/94.pdf>

"Ukrtelekom: zrostantia dokhodiv vid internet-posluh" [Ukrtelecom: growth of revenues from Internet services]. <http://www.ukrtelecom.ua/presscenter/news/pressrelease?id=141487>

Vasyltsiv, T. H. *Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia* [Economic Security of Ukraine's Entrepreneurship: Strategy and Strengthening Mechanisms]. Lviv: Aral, 2008.

Vitka, N. Ye. "Osoblyvosti zastosuvannia SWOT ta PEST-analizu pry otsiniuvanni konkurentospromozhnosti pidpriemstv telekomunikatsiinoi haluzi" [Peculiarities of application of SWOT and PEST-analysis in the evaluation of the competitiveness of enterprises of the telecommunication industry]. *Ekonomika, finansy, pravo*, no. 11/6 (2016): 34-37.

"Zbilshennia dokhodiv vid internetu ta rozshyrennia optychnoho pokryttia" [Increased revenue from the Internet and expanded optical coverage]. <http://www.ukrtelecom.ua/presscenter/news/pressrelease?id=142207>

"Zvity PAT «Ukrtelekom» za 2012-2017 rr." [PJSC "Ukrtelecom" reports for 2012-2017]. <http://www.ukrtelecom.ua/about/zvitnist/zvity/report>

Zahorulko, V. M., Zubko, L. V., and Sapeha, Ya. V. "Analiz konkurentsii na rynku mobilnoho zviazku Ukrainy" [Analysis of competition in the mobile market of Ukraine]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2 (2015): 33-40.

Zubko, T. L. "Otsinka rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva haluzi zviazku" [Estimation of the level of economic security of the telecommunications industry]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3 (2016): 81-88.