

## ПЕРЕДУМОВИ ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

## BACKGROUND AND FACTORS OF FORMATION OF EFFECTIVE ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES

**Старинець О.Г.**

кандидат політичних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Державний університет телекомунікацій

*Розглянуто дискусійні питання щодо теоретичних, методологічних та практичних аспектів передумов та чинників формування ефективного антикризового управління телекомунікаційних підприємств. Здійснено моніторинг наявних проблем та обґрунтовано комплексний підхід, який інтегрує концептуальні положення системного, ціннісного, ситуаційного, компетентнісного, процесного, функціонального, поведінкового, інноваційного та проектного інструментарію до рішення проблем антикризового управління телекомунікаційними підприємствами, що сприятиме побудові ефективної системи антикризового управління та пошуку оптимальної альтернативи стосовно виходу телекомунікаційних підприємств із можливої чи наявної кризи в сучасних умовах економічних дисбалансів.*

**Ключові слова:** антикризове управління, телекомунікаційні підприємства, умови, чинники.

*Рассмотрены спорные вопросы относительно теоретических, методологических и практических аспектов предпосылок и факторов формирования эффективного антикризисного управления телекоммуникационных предприятий. Осуществлен мониторинг существующих проблем и обоснован комплексный подход, который интегрирует концептуальные положения системного, ценностного, ситуационного, компетентностного, процессного, функционального, поведенческого, инновационного и проектного инструментария к решению проблем антикризисного управления телекоммуникационными предприятиями, который будет способствовать построению эффективной системы антикризисного управления и поиска оптимальной альтернативы по выходу телекоммуникационных предприятий из возможного или имеющегося кризиса в современных условиях экономических дисбалансов.*

**Ключевые слова:** антикризисное управление, телекоммуникационные предприятия, условия, факторы.

*The discussion of theoretical, methodological and practical aspects of the preconditions and factors of the formation of effective anti - crisis management of telecommunication enterprises is considered, and the existing problems are monitored and a comprehensive approach is integrated, integrating the conceptual positions of the system, value, situational, competence, process, functional, behavioral, innovation and design toolkit for solving the problems of crisis management of telecommunication enterprises, which contributes having the construction of an effective system of crisis management and finding an optimal alternative to the exit of telecommunications companies from a possible or present crisis in the current conditions of economic imbalances.*

**Keywords:** anticrisis management, telecommunication enterprises, conditions, factors.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний стан розвитку телекомунікаційних підприємств характеризується наявністю кризових процесів, що викликані як світовими й вітчизняними кризовими деформаціями, так і зумовлені виникненням суперечливих економічних інтересів, що сприяють розвитку кризових явищ на окремих телекомунікаційних підприємствах. Це пов'язано з тим, що окремі телекомунікаційні підприємства

не можуть адаптуватися до нових умов конкурентного середовища через його мінливість та непередбачуваність, що потребує розгляду теоретичних, методологічних та практичних аспектів умов та чинників формування ефективного антикризового управління телекомунікаційними підприємствами, яке дасть змогу не лише побороти кризу та попередити можливість її настання, а й забезпечить сталий розвиток та успішне функціонування телекомунікаційних підприємств у стратегічній перспективі. Забез-

печення стабільності функціонування телекомунікаційної сфери та стійкості телекомунікаційних підприємств набуває особливої актуальності в сучасних умовах. Зазначене актуалізує необхідність активізації процесів формування антикризової системи управління телекомунікаційними підприємствами, впровадження якої сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню стабільності їх функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.

Досить широкий спектр поглядів на різні аспекти антикризового управління підприємством знаходимо в публікаціях вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема: Е. Альтмана, О.І. Амоші, О. Виноградової, О. Василенко, А. Градова, О. Гудзь, Е. Жарковської, С. Крейтмера, В. Кошкіна, Р. Келера, Л. Лігоненка, М. Портера, Л. Ситника, П. Стецюка, З. Шершньової, Є. Уткіна та ін. Високо оцінюючи вагомість їх наукових розробок, проблема значною мірою залишається невирішеною, підтвердженням чому є відсутність якісних систем антикризового управління телекомунікаційними підприємствами, обґрунтованих методів та заходів антикризового управління телекомунікаційними підприємствами в умовах економічної нестабільності.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є розгляд дискусійних питань щодо теоретичних, методологічних і практичних аспектів передумов та чинників формування ефективного антикризового управління телекомунікаційними підприємствами.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В.О. Василенко окреслює антикризове управління як управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку [1, с. 23]. Л.О. Лігоненко обґрунтовує антикризове управління як складник менеджменту підприємства у цілому, що являє собою спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [3, с. 57]. Систематизуючи наявні наукові напрацювання, доходимо висновку, що антикризове управління підприємством – це система управлінських програм, заходів щодо діагностики, превенції, нейтралізації і подолання кризових процесів та джерел їх виникнення. Для формування ефективного антикризового управління телекомунікаційними підприємствами передусім необхідно розглянути умови та чинники, що впливають на розвиток телекомунікаційної сфери та її зовнішнього оточення й при-

водять до порушення стійкості як усієї сфери, так і окремих телекомунікаційних підприємств.

Процес формування ефективної антикризової системи управління телекомунікаційними підприємствами спрямований передусім на підвищення прибутковості та забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах загострення конкуренції та глобалізаційних процесів економічного простору. Така антикризова система має відповідати певним вимогам та враховувати: економічні інтереси, сталість причинно-наслідкових зв'язків між окремими елементами системи, динамічність, адаптаційну здатність, наявність антикризових механізмів та інструментів, що формують передумови для своєчасного впливу на трансформацію умов функціонування телекомунікаційного підприємства.

Основними передумовами, що зумовлюють необхідність використання нових підходів до формування ефективного антикризового управління телекомунікаційними підприємствами слід уважати [2–4]:

– зміни економічних відносин в економіці. Розвиток інформації та віртуалізація економічних процесів, як визначає А. Гальчинський, зумовлюють виявлення нової якості постіндустріальних економічних відносин у їх системній зрілості та призведе до виникнення мети економіки, основними цінностями якої є економіка знань, економіка довіри, економіка епохи справжнього гуманізму та у цілому становить економічну основу планетарного суспільства. Процес дематеріалізації в результаті розвитку економіки інформації та знань призводить до відриву телекомунікаційної сфери від матеріального виробничого процесу. На цій основі відбуваються фундаментальні зміни в телекомунікаційній діяльності. Якісні зміни у світовій економіці, призвели до необхідності аналізу специфіки процесів антикризового управління телекомунікаційними підприємствами на метарівні;

– циклічність розвитку економічних процесів. Циклічність – це загальна форма руху національних економік та світової економіки як єдиного цілого. Вона відображає нерівномірність функціонування різних елементів національної економічної системи, зміну революційних та еволюційних стадій її розвитку, економічного зростання. Водночас циклічність є важливим фактором економічної динаміки, однією з детермінант макроекономічної рівноваги. Кожен цикл має свої фази, свою тривалість. Циклічність – це рух від однієї макроекономічної рівноваги до іншої в масштабах порівняно відокремлених економічних систем. Аналіз наукових праць дає змогу дійти висновку, що дослідниками виділяються три види економічних циклів: великі (40–60 років), середні (7–11 років) та короткі (3–4 роки). Вважаючи на те, що кризи існують завжди та мають свою періодичність, виникає необхідність у телекомунікаційних підприємств

для запобігання кризовим явищам формувати антикризову систему управління та антициклічні норми регулювання;

– наявність диспропорцій у структурі вітчизняної економіки. Ефективна структура економіки, яка відповідає соціально орієнтованій моделі ринкового типу і ґрунтується на конкурентних перевагах країни у світовій економіці, є гарантом незалежності і запорукою сталого розвитку. Формування ефективної структури економіки є особливо нагальною в контексті стратегічних завдань макроекономічної стабілізації та економічного зростання в Україні. Однак для нинішньої структури економіки України характерним є наявність деформованості, що значно поглиблюється сучасними проблемами захисту незалежності держави. Зазначене свідчить про необхідність розроблення комплексу антикризових заходів для подолання кризових явищ на основі виваженої, обґрунтованої структурної політики розвитку економіки країни, а також її телекомунікаційної сфери.

Крім зазначених вище передумов, що визначають необхідність використання нових підходів до формування ефективного антикризового управління телекомунікаційними підприємствами, існують передумови, що характерні для підприємств саме телекомунікаційної сфери, ключовими з яких можна визнати [2]:

– надзвичайну складність механізму функціонування міжнародних телекомунікацій та використання значного переліку нових ІТ-технологій, різноманітність операцій та швидкість переміщення інформаційних потоків, що збільшує кількість ризиків телекомунікаційних підприємств, форми їх прояву та можливі наслідки;

– телекомунікаційну глобалізацію та інтеграцію, що посилюють вплив системних ризиків на телекомунікаційні та бізнесові процеси;

– наявність асиметрії інформації на телекомунікаційному ринку, що потребує вдосконалення процесів розкриття інформації та забезпечення її прозорості;

– процеси запровадження єдиних стандартів у телекомунікаційній сфері;

– вдосконалення методів управління телекомунікаційною діяльністю, зокрема антикризового, на основі відповідної гармонізації міжнародних і національних стандартів та регуляторів;

– забезпечення технічної сумісності інфраструктури, прозорості ціноутворення на відповідні телекомунікаційні послуги тощо.

Отже, телекомунікаційні підприємства повинні визначатися стійкістю до впливу негативних чинників та забезпечувати виконання визначеної своєї місії, що знаходить свій прояв у ефективному прибутковому бізнесі, оцінці та управлінні економічними ризиками, нівелюванні наслідків кризових потрясінь тощо. Необхідність пошуку нових підходів до рішення проблем антикризового управління телекомунікаційних підприємствах пояснюється невідповідністю процесу

управління потребам, що зумовлено трансформацією середовища її функціонування [5].

На необхідності пошуку нових підходів до рішення проблем антикризового управління телекомунікаційними підприємствами акцентовано в дослідженнях іноземних науковців, які доводять, що потрібні зміни критеріїв управління телекомунікаційними підприємствами, оскільки глобалізація нівелювала кордони між різними типами телекомунікаційних послуг. Зауважимо, що вітчизняні науковці теж акцентують увагу на необхідності обґрунтування нових підходів до рішення проблем антикризового управління телекомунікаційними підприємствами в умовах активізації впливу як позитивного, так і негативного процесів глобалізації як на зовнішньому, так і на внутрішньому телекомунікаційних ринках [3; 4]. Водночас звертаємо увагу, що на даному етапі телекомунікаційне нормативно-правове поле України є вкрай заплутаним і таким, що не відзначається логікою своєї побудови.

Варто зазначити, що для забезпечення умов стабільності функціонування телекомунікаційної сфери та фінансової стійкості телекомунікаційних підприємств необхідно розробити чітку концепцію антикризового управління, пріоритетним завданням якої має стати реформа нормативно-правового регулювання [3]. Це зумовлено тим, що основою для створення ефективної системи антикризового управління телекомунікаційними підприємствами є нормативні акти, які використовуються під час прийняття стратегічних і тактичних рішень економічними суб'єктами.

Зазначимо, що неадекватні, непослідовні дії органів регулювання і телекомунікаційних підприємств призводять до посилення циклічних коливань, тому в сучасних умовах виникає необхідність обґрунтування нових підходів до рішення проблем антикризового управління телекомунікаційними підприємствами, які б відповідали змінам в економічному просторі та в телекомунікаційній сфері зокрема. Під час формування ефективного антикризового управління телекомунікаційними підприємствами необхідно враховувати низку різноманітних чинників, які слід розглядати на мета-, макро- та мікрорівнях.

Ключовими екзогенними чинниками метарівня, що визначають необхідність формування ефективного антикризового управління телекомунікаційними підприємствами, є розвиток телекомунікаційної глобалізації, розроблення та впровадження антициклічних та антикризових норм управління.

Ключовими екзогенними чинниками макрорівня, що визначають необхідність формування ефективного антикризового управління телекомунікаційними підприємствами, є диспропорції в розвитку телекомунікаційного ринку, процеси формування та розповсюдження системного

ризик, телекомунікаційні інновації і комунікації, асиметрія інформації на телекомунікаційному ринку.

Проведене дослідження переконує, що під впливом комплексу вищевказаних екзогенних чинників постійно змінюються умови функціонування телекомунікаційних підприємств, що потребує посилення їх адаптаційних можливостей на телекомунікаційному ринку та визначає необхідність формування ефективного антикризового управління телекомунікаційними підприємствами.

Для формування ефективного антикризового управління у телекомунікаційних підприємствах необхідно формувати комплексне інформаційно-аналітичне забезпечення, що передбачає такий процедурний ланцюг:

- використання під час дослідження сучасних методів, механізмів та інструментів для своєчасного розпізнання та оцінки загрози та глибини кризи;

- формування набору необхідних показників (індикаторів кризи) та їх критеріїв, що характеризують кризові явища на різних напрямках діяльності телекомунікаційних підприємств та створюють умови для здійснення моніторингу і контролю над їх змінами;

- розроблення ефективних засобів запобігання кризовим явищам, які б опиралися на ефективну методологічну базу прогнозування та діагностики.

Розвиток антикризового управління телекомунікаційними підприємствами повинен супроводжуватися підвищенням його ефективності. Своєю чергою, підвищення ефективності антикризового управління телекомунікаційним підприємством визначається зростанням його потенціалу, тобто можливістю позитивних змін, наявністю необхідних ресурсів й умов їхнього використання. У тенденціях зміни потенціалу й ефективності антикризового управління також криється небезпека кризи, тому варто враховувати, що антикризове управління так само, як і будь-яке інше, може бути ефективним, і навпаки.

Ефективність антикризового управління телекомунікаційними підприємствами характеризується ступенем досягнення завдань пом'якшення, локалізації чи позитивного використання кризових процесів у зіставленні з витраченими на це матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами. Важко окреслити таку ефективність об'єктивними точними розрахунками, але визначити її можна під час діагностики та загальної характеристики антикризового управління телекомунікаційним підприємством, його успішності чи прорахунків.

Система оцінки критеріїв ефективності антикризового управління телекомунікаційних підприємств повинна визначати рівень якості, результативності і своєчасності досягнення мети та виконання завдань антикризового управління шляхом здійснення запланованих антикризових

заходів та відновлення функціонування телекомунікаційного підприємства за дотримання визначених критеріїв показників та обмежень.

Критеріями оцінки ефективності антикризового управління телекомунікаційними підприємствами слід визнати:

- досягнення зміни ключових показників економічної діяльності та фінансового стану телекомунікаційного підприємства за період уведення антикризового управління;

- швидкість здійснення позитивних змін у часовому вимірі;

- економічність отримання позитивних результатів;

- достатність заходів для відновлення нормальної діяльності підприємства;

- швидкість адаптації підприємства до нових умов економічного середовища;

- швидкість отримання необхідної інформації для результативного ухвалення антикризових управлінських рішень;

- дієвість методів, принципів, інструментів, технологій, ланцюгів, процесів, процедур та комунікацій антикризового управління;

- компетентність працівників.

Ефективність антикризового управління підтримується ухваленими антикризовими програмами та заходами, які є його базисом і результат застосування яких сприятиме виходу телекомунікаційного підприємства з кризового стану, відновлення його успішної діяльності та недопущення генерування криз у майбутньому.

Ефективність антикризового управління телекомунікаційними підприємствами можлива лише тоді, коли керівники будуть здатні передбачати й прогнозувати різноманітні складні економічні процеси. Досягти поставлених антикризових завдань можна за гнучкості технологій управління. Матеріальні ресурси повинні розподілятися відповідно до визначених орієнтирів антикризових програм.

Основні заходи антикризового управління мають бути спрямовані на стратегічні пріоритети стабільного функціонування телекомунікаційних підприємств, стабілізацію конкурентних позицій з урахуванням ризиків задля сталості успішного функціонування та ліквідації, уникнення чи нівелювання кризових процесів.

Антикризове управління телекомунікаційними підприємствами покликане сприяти виявленню латентних ендогенних та екзогенних чинників ризиків, симптомів і джерел криз та запобігати синтезу різних видів ризиків у системний. Антикризове управління має підтримувати адаптацію окремого телекомунікаційного підприємства та телекомунікаційної сфери у цілому до змін конкурентного середовища, що сприяє забезпеченню їх успішного функціонування, сталому розвитку за різноманітних економічних, політичних і соціальних трансформацій середовища.

Сучасні економічні реалії спонукають керівників телекомунікаційних підприємств форму-

вати ефективні системи антикризового управління у контурі загального організаційного дизайну, які будуть найбільш дієвими в умовах кризових деформацій окремого телекомунікаційного підприємства. Саме тому базисом формування ефективного антикризового управління телекомунікаційними підприємствами мають бути теорія та світова практика з урахуванням специфічних особливостей використання антикризового управління вітчизняними телекомунікаційними підприємствами, а також їх особливих соціально-економічних умов розвитку і функціонування.

Виходячи з проведеного дослідження, ефективне антикризове управління телекомунікаційних підприємств потребує формування складної системи, що має охоплювати різні рівні організації телекомунікаційної діяльності. Для попередження криз, їх локалізації та нівелювання на телекомунікаційних підприємствах необхідно мати чітко налагоджену систему антикризового управління, спрямовану на організацію та проведення комплексу заходів щодо упередження кризових ситуацій та виходу телекомунікаційних підприємств із кризи. Саме комплексний підхід, який інтегрує концептуальні положення системного, ситуаційного, процесного, функціонального, поведінкового та проектного підходів до рішення проблеми антикризового управ-

ління телекомунікаційними підприємствами та регулювання в системі діагностики кризових явищ, розроблення заходів антикризового управління, моделювання процесів управління є запорукою успішної реалізації антикризової стратегії телекомунікаційних підприємств.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Аналіз теоретичних та практичних положень менеджменту показав, що розроблення теоретичних, методологічних й практичних аспектів передумов та чинників формування ефективного антикризового управління телекомунікаційними підприємствами повинне базуватися на креативному поєднанні комплексного підходу, який інтегрує концептуальні положення системного, ціннісного, ситуаційного, компетентнісного, процесного, функціонального, поведінкового, інноваційного та проектного інструментарію до рішення проблем антикризового управління телекомунікаційними підприємствами. Зазначені проблеми зможуть бути розв'язані з упровадженням запропонованих положень, що сприятиме побудові ефективної системи антикризового управління та пошуку оптимальної альтернативи стосовно виходу телекомунікаційних підприємств із можливої чи наявної кризи в сучасних умовах економічних дисбалансів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
2. Гудзь О.Є., Сотниченко В.М. Принципи та умови забезпечення економічної безпеки телекомунікаційних підприємств / О.Є. Гудзь, В.М. Сотниченко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – № 4(17). – С. 6–11.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : [монографія] / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2004. – 580 с.
4. Науменко А.П. Антикризове управління підприємством / А.П. Науменко, Т.О. Гаврилко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010. – Вип. 25. – 220 с.
5. Фединець Н.І. Управління змінами в організації / Н.І. Фединець // Наук. вісник Нац. лісотех. унту України. – 2011. – Вип. 21.15 – С. 292–298.