

УДК 658.15: 330.33.01

Старинець О. Г.

Державний університет телекомунікацій

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Здійснено моніторинг стану та виявлено тенденції розвитку телекомунікаційних підприємств у кризових умовах сьогодення, демасковано джерела та чинники виникнення кризових ситуацій. Розроблено нові підходи до окреслення шляхів вирішення проблемних аспектів розвитку телекомунікаційних підприємств та визначено особливості використання інструментів антикризового управління у сучасних умовах.

Ключові слова: антикризове управління, телекомунікаційні підприємства, інструменти антикризового управління.

Постановка проблеми. Сучасні телекомунікаційні підприємства змушені проводити свою діяльність в умовах глибоких кризових деформацій економічного простору, що зумовлено негативними тенденціями у соціальному та політичному ландшафті країни. Гострою проблемою для телекомунікаційних підприємств є нестабільність діяльності, коливання параметрів макросередовища, фактори невизначеності, різноманітні ризики й загрози, які можуть спровокувати глибоку кризу підприємства, його банкрутство та ліквідацію. Загострення кризових явищ і зацікавленість у функціонуванні та розвитку телекомунікаційних підприємств зумовили здійснення моніторингу їх стану та виявлення тенденцій розвитку, демаскування джерел та чинників виникнення кризових ситуацій, що сприятиме розробленню нових підходів до окреслення шляхів вирішення проблемних аспектів розвитку телекомунікаційних підприємств й визначення особливостей використання інструментів антикризового управління у сучасних умовах та є передумовою їх оздоровлення й підвищення темпів соціально-економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження проблематики розвитку підприємств в кризових умовах та теоретичних й методологічних аспектів антикризового управління зробили вітчизняні та закордонні науковці, зокрема: Н. Брюховецька, О. Василенко, А. Градов, А. Грязнова, О. Гудзь, Е. Жарковська, С. Ілляшенко, О. Коваленко, С. Крейтмер, В. Кошкін, Р. Келер, Л. Лазоренко, Л. Лігоненко, О. Терещенко, П. Стецюк, З. Шершньова, Е. Уткін та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак у наукових екскурсах спостерігається недосконалість методологічного забезпечення для розроблення та імплементації антикризових заходів на телекомунікаційних підприємствах у сучасних умовах, що вимагає подальших глибоких наукових досліджень.

Мета статті полягає у здійсненні моніторингу стану та виявленні тенденцій розвитку телекомунікаційних підприємств у кризових умовах сьогодення, демаскуванні джерел та чинників виникнення кризових ситуацій, розробленні нових підходів до окреслення шляхів вирішення проблемних аспектів розвитку телекомунікаційних підприємств в визначенні особливостей використання інструментів антикризового управління у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Доступний своєчасний якісний зв'язок, розгалужені інфокомунікації вважаються платформою успішного бізнесу країни та прогресивного розвитку суспільства. Рівень економічного розвитку й стабільності діяльності телекомунікаційних

підприємств формує передумови інноваційності й сталого розвитку інших галузей економіки та значною мірою відображає якість життя населення. Підтримуючи зазначене, В.М. Гранатуров та І.В. Литовченко переконують, що саме «інформаційно-комунікаційні технології є сучасним важелем, який надає можливість трансформувати стратегії розвитку; засобом, який можна використовувати практично в усіх галузях, а також новітнім і потужним ресурсом для економічного зростання» [2, с. 15].

Підвищення значення діяльності телекомунікаційних підприємств підтверджується також зростанням їх чисельності й різноманітності.

У 2012 р. чисельність телекомунікаційних підприємств становила 66 568 од., і фактично щороку вона збільшувалася на 31,07% і в 2015 р. становила 116 136 од. [4; 5]. Таку тенденцію вважаємо позитивною, оскільки підвищення чисельності телекомунікаційних підприємств сприятливо вплинуло й на зростання результатів їх діяльності.

У структурі телекомунікаційних підприємств протягом 2010–2015 рр. переважали малі підприємства, частка яких спостерігалася у межах від 96,83% у 2010 р. до 97,48% у 2015 р. за одночасного зниження частки великих підприємств (з 0,07% у 2010 р. до 0,04% у 2015 р.) та середніх (із 3,10% у 2010 р. до 2,47% у 2015 р.). Водночас відзначимо помітне зростання телекомунікаційних мікропідприємств – з 10 728 од. (81,34%) у 2010 р. до 11 542 од. (84,66%) у 2015 р. [4; 5].

Серед загальної кількості телекомунікаційних підприємств лише певна їх частка є активними. Тренди демонструють кількісний спад активності телекомунікаційних підприємств за період із 2012 до 2015 р. [4; 5].

Загально визнано, що одним із чинників забезпечення розвитку телекомунікаційних підприємств вважається обсяг капітальних інвестицій, що спрямовуються на розширене відтворення основних засобів, на їх реконструкцію та модернізацію. Розглянуті тренди параметрів капітальних інвестицій демонструють їх помітне збільшення, особливо в 2015 р. Так, у 2015 р. обсяг капітальних інвестицій зріс утричі порівняно з 2010 р., а їхня частка становила 7,20% у сукупному обсязі капітальних інвестицій по економіці [4; 5]. Наслідком таких показників є введення в дію нових основних засобів у 2013 р. на 3 988 млн. грн., у 2014 р. – на 3 920 млн. грн., що пояснює зниження ступеня зносу основних засобів у 2014 р. на 7,5% (до 58,5%). За період 2013–2015 рр. параметри капітальних інвестицій зростали й за окремими регіонами. У 2015 р. показники капітальних інвестицій телекомунікаційних підприємств Дніпропетровської області

підвищилися на 56,2 млн. грн., Львівської – на 10,2, Полтавської – на 14,0, Сумської області – на 2,2 млн. грн. При цьому в 2015 р. найбільша їх частка спостерігалася у м. Київ (97,51%), Одеській (1,32%), Львівській (0,21%), Дніпропетровській (0,36%) та Полтавській (0,10%) областях [4; 5].

Зменшення чисельності абонентів зв'язку в 2014–2015 рр. відбулося за всіма категоріям абонентів зв'язку, крім мережі Інтернет, чисельність яких у 2015 р. підвищилася на 3,54% і сягнула 5 625,1 тис. абонентів [4; 5].

Щодо структури абонентів зв'язку, то варто відзначити, що за період 2009–2015 рр. у структурі абонентів переважають абоненти мобільного зв'язку (з 84,96% у 2009 р. до 87,41% у 2015 р.), а частка абонентів мережі Інтернет за цей самий період зросла з 5,86% до 8,64%, на відміну від абонентів кабельного телебачення, частка яких знизилася з 9,18% у 2010 р. до 3,96% у 2016 р. [4; 5].

Зміна абонентських пріоритетів зумовила відповідні зміни результативних показників телекомунікаційних підприємств. Так, у 2010–2015 рр. доходи від надання послуг зв'язку підвищувалися щорічно, крім 2014 р., у якому вони знизилися на 0,11%. Загалом доходи від надання послуг зв'язку збільшилися на 8 463,1 млн. грн. – з 47 432,7 млн. грн. у 2010 р. до 55 895,8 млн. грн. у 2015 р. У композиції доходів від надання послуг зв'язку превалюють доходи від телекомунікаційних послуг, які знаходяться у межах 90%, а частка доходів від послуг поштового зв'язку коливається у межах 6,02–6,13%. Таким чином, основними сегментами на ринку послуг зв'язку є мобільний, фіксований і комп'ютерний зв'язок, спільна частка яких у загальних доходах від надання послуг зв'язку знаходиться у межах 94,7% [4; 5].

Переважно в 2010–2013 рр. телекомунікаційні підприємства працювали прибутково, причому найбільшого зростання фінансові результати набули в 2013 р. – 141,87%, а чистий прибуток у 2013 р. – 180,76%. У 2014 р. фінансові результати до оподаткування і чистий прибуток (збиток) телекомунікаційних підприємств зазнали різкого зменшення – 225,50% та 351,06% відповідно, а в 2015 р. їх величина скоротилася, але все ж таки мала від'ємне значення: фінансові результати до оподаткування – 10 074,8 млн. грн., чистий прибуток (збиток) підприємств – 12 514,8 млн. грн. [4; 5].

Однак не всі телекомунікаційні підприємства працювали прибутково. Частка телекомунікаційних підприємств, які з 2010 по 2015 р. одержували прибуток, знизилася з 70,5% до 56,9% за одночасного зменшення абсолютного обсягу прибутку з 9 960,1 до 6 170,3 млн. грн., що підтверджує доцільність виявлення й оцінки ризиків у системі антикризового управління. Але частка підприємств, які зазнали збитку, зросла з 29,5% у 2010 р. до 43,1% у 2015 р. також за зменшення їх збитку з 22 474,9 до 4 088,5 млн. грн., або більше ніж у п'ять разів [4; 5].

Тренди показників чисельності зайнятих працівників у телекомунікаційних підприємствах підтверджують залучення додаткових працівників: у 2012 р. – 2,82%; у 2013 р. – 3,06%; у 2014 р. – 3,48% [4; 5].

Цікаво, що в 2012 р. на телекомунікаційних підприємствах було зайнято 78,28% загальної чисельності зайнятих працівників у сфері інформації та телекомунікацій, у 2013 р. – 73,19%, а в 2014 р. – 62,91%. Чисельність зайнятих і найманих працівників на телекомунікаційних підприємствах у 2010–2015 рр. щорічно знижувалася. Так, якщо у 2010 р. чисельність зайнятих працівників становила 233,5 тис. осіб, то в 2015 р. – 164,2 тис., тобто знизилася на 69,3 тис. осіб, або на 29,68%. Відповідно, проявилися низхідні тренди і найманих працівників, кількість яких зменшилася з 231,0 до 159,7 тис. осіб – на 71,3 тис. осіб, або на 30,87%. На тлі загального зниження кількості зайнятих працівників з 7 958,2 тис. у 2010 р. до 6 032,8 тис. осіб у 2015 р. частка зайнятих працівників на телекомунікаційних підприємствах залишається відносно стабільною: у 2010 р. – 2,93%; у 2011 р. – 2,97%; у 2012 р. – 2,86%; у 2013 р. – 2,94%; у 2014 р. – 3,06%; у 2015 р. – 2,72% [4; 5].

Водночас спостерігалось нарощення обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) телекомунікаційних підприємств – із 65 925,6 млн. грн. у 2010 р. до 99 949,8 млн. грн. у 2015 р., або щорічно в середньому на 108,85%. Також спостерігалось збільшення частки обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) малих телекомунікаційних підприємств: у 2010 р. – 20,33%, а в 2015 р. – 25,69% [4; 5].

Таким чином, виявлено такі тенденції розвитку телекомунікаційних підприємств:

- збільшення частки валового внутрішнього продукту, що формують телекомунікаційні підприємства, з 3,06% до 3,43%;

- щорічне зростання чисельності телекомунікаційних підприємств (на 31,07%), підвищення частки фізичних осіб – підприємців та загострення у зв'язку із цим конкурентної боротьби;

- збільшення частки телекомунікаційних підприємств у загальній чисельності вітчизняних підприємств із 3,48% до 3,97%;

- продовження процесу заміни послуг міжміського і міжнародного зв'язку послугами мобільного зв'язку та дзвінками через мережу Інтернет;

- зростання обсягів послуг доступу до Інтернету і програм цифрового телемовлення;

- розширення асортименту пакетних послуг і спеціальних тарифних планів з об'єднанням послуг голосової телефонії, доступу до Інтернету та телебачення, зокрема з організацією безлімітного доступу до популярних соціальних мереж та інформаційних ресурсів;

- використання телекомунікаційних мереж мобільного зв'язку (3G);

- підвищення клієнтського попиту на мультимедійні конвергентні телекомунікаційні пакетні послуги;

- розширення чисельності власників багатофункціонального термінального технологічного устаткування із бездротовим підключенням до мережі Інтернет;

- широке освоєння широкопasmового, високошвидкісного доступу до мережі Інтернет;

- помітне збільшення капітальних інвестицій (до 19 536,4 млн. грн.), що сприяло введенню в дію нових основних засобів і зниженню ступеня їх зносу;

- збільшення чисельності абонентів зв'язку на 64,43%, особливо для абонентів мобільного зв'язку (77,34%) та для мережі Інтернет (154,00%);

- щорічне нарощення доходів від надання послуг зв'язку – з 47 432,7 до 55 895,8 млн. грн.;

- у структурі доходів телекомунікаційних підприємств переважають доходи мобільного, фіксованого і комп'ютерного зв'язку, спільна частка яких у 2015 р. становила 94,70%;

- підвищення чисельності зайнятих працівників у телекомунікаційних підприємствах –

більше 3,00% від усього зайнятого населення, причому найбільша його частка працює у фізичних осіб – підприємців, а кількість зайнятих і найманих працівників на телекомунікаційних підприємствах у 2010–2015 рр. щорічно знижується (кількість зайнятих працівників – з 233,5 до 164,2 тис. осіб, кількість найманих працівників – з 231,0 до 159,7 тис. осіб);

– щорічне зростання обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) на 108,49% (до 34 024,2 млн. грн.);

– суттєве зростання чисельності клієнтів послуг між машинної взаємодії;

– частка телекомунікаційних підприємств, які щороку з 2010 по 2015 р. одержували прибуток, знизилася з 70,5% до 56,9% за одночасного зменшення абсолютного обсягу прибутку з 9 960,1 до 6 170,3 млн. грн.;

– зростання частки телекомунікаційних підприємств, які зазнали збитку, з 29,5% у 2010 р. до 43,1% у 2015 р. за одночасного зниження їх збитку з 22 474,9 до 4 088,5 млн. грн., або більше ніж у п'ять разів.

Водночас демасковано джерела та чинники виникнення кризових ситуацій телекомунікаційних підприємств [1]:

– неврегульованість проблем вільного доступу до складників телекомунікаційної інфраструктури;

– організаційні, технологічні й фінансові ускладнення використання телекомунікаційних мереж у зоні АТО та АР Крим;

– перекося забезпечення клієнтів телекомунікаційними загальнодоступними послугами у сільській та гірській місцевостях;

– масові втручання зловмисників у роботу телекомунікаційних мереж;

– брак системності та координованості заходів щодо проектування, модернізації, використання загальних телекомунікаційних мереж;

– порушення майнових та інтелектуальних прав у зоні АТО та АР Крим;

– масові крадіжки та систематичні пошкодження загальних телекомунікаційних мереж;

– сучасний розвиток телекомунікаційних мереж істотно випереджає застарілі методи функціонування загальнодержавної системи оповіщення;

– неефективне управління телекомунікаційним устаткуванням та мережею загального користування;

– неврегульованість проблем щодо мережевої доступності під час надання послуг Інтернету.

Отже, виявлені тенденції та проблеми, які створюють перешкоди у функціонуванні телекомунікаційних підприємств, підтверджують доцільність впровадження антикризових інструментів управління. Також слід відзначити наявність суттєвої конкурентної боротьби серед телекомунікаційних підприємств. У разі ігнорування доцільності впровадження антикризових інструментів управління можуть проявитися негативні чинники щодо зниження рівня розвитку телекомунікаційних підприємств, що негативно позначиться на їх конкурентоспроможності й ефективності функціонування. Однак успіх впровадження антикризових інструментів управління залежить від ефективного управління ними на мікрорівні, тобто постає нагальна потреба в розробленні нових підходів до окреслення шляхів вирішення проблемних аспектів розвитку телекомунікаційних підприємств та визначення особливостей використання інструментів антикризового управління в сучасних умовах.

Ми провели комплексний аналіз діяльності телекомунікаційних підприємств для виявлення системних ризиків. Розрахунки засвідчують наявність кризових явищ у багатьох із них. Так, у 2014–2016 рр. коефіцієнт покриття має низхідний тренд, що є підтвердженням зниження здатності підприємств забезпечити свої короткострокові зобов'язання. Аналогічна ситуація склалася з платоспроможністю, ліквідністю та рентабельністю телекомунікаційних підприємств. Чистий оборотний капітал телекомунікаційних підприємств теж демонструє низхідний тренд. Телекомунікаційні підприємства в 2014–2016 рр. знизили платоспроможність, ліквідність та рентабельність порівняно з 2009–2013 рр.

З'ясовано, що основними причинами виникнення кризи на вітчизняних телекомунікаційних підприємствах є дефіцит капіталовкладень у технологічний розвиток, погіршення умов доступу до кредитування, високі відсоткові ставки, політична нестабільність тощо. Превентивні інструменти антикризового управління на телекомунікаційних підприємствах майже не використовуються, фактично діють лише інструменти антикризового управління щодо усунення негативних наслідків кризи.

З'ясовано, що відсутність інтегрованої системи врахування та оцінки ризиків більшості телекомунікаційних підприємств призвели до загострення кризового стану, який є свідченням високого ступеню ймовірності банкрутства. Розглянуто наявні методи діагностики банкрутства підприємств, які ґрунтуються на використанні моделей закордонних учених і вітчизняних нормативних регламентах. Здійснено оцінку вірогідності банкрутства окремих телекомунікаційних підприємств із використанням методичних рекомендацій закордонних учених. Здійснена оцінка перекося, що моделі Альтмана, Спрінгента, Таффлера і Тішоу, Сайфулліна-Кадикова, Лису, Конана і Гольдера, Вівера мають певні недоліки і неадаптовані до вітчизняних реалій телекомунікаційних підприємств.

Обґрунтовано, що методичні рекомендації закордонних учених не надають однозначного уявлення про стан телекомунікаційних підприємств, вони на вітчизняних теренах цікаві у теоретичній площині і можуть бути лише додатковим засобом оцінки вірогідності банкрутства у системі антикризового управління телекомунікаційних підприємств. З'ясовано, що ознаки прихованого, фіктивного й умисного банкрутства на телекомунікаційних підприємствах відсутні. Фактично нині в Україні вагому частку серед економічних злочинів займають справи, пов'язані з банкрутством підприємств, розслідувати які складно, оскільки причини та наслідки неплатоспроможності за зовнішньої їх подібності відрізняються [6].

Водночас діяльність в умовах несприятливого ринкового середовища призводить до банкрутства окремих телекомунікаційних підприємств або їхньої тимчасової неплатоспроможності. Поява нових підприємств-банкрутів у телекомунікаційній сфері, як в Україні, так і в інших країнах, дає важливу інформативну базу для розроблення нових підходів до окреслення шляхів вирішення проблемних аспектів розвитку телекомунікаційних підприємств та визначення особливостей використання інструментів антикризового управління в сучасних умовах.

Традиційно прийнято виділяти такі зовнішні джерела кризового стану підприємства, як несприятлива економічна, соціальна, політична ситуація в державі й відповідні деформації кон-

курентного середовища, загострення конкуренції, формування нового нормативного ландшафту, що ускладнює діяльність телекомунікаційних підприємств, форс-мажорні події тощо. До внутрішніх джерел належать ухвалення керівниками хибних стратегічних пріоритетів чи тактичних управлінських заходів, ігнорування потреб модернізації та впровадження інновацій, недоліки в організації виробництва, недосконалість фінансової, кадрової, інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики. У кожному конкретному випадку можливе одночасне поєднання впливу декількох джерел, а іноді достатньо однієї помилки для стрімкого зростання загрози кризових явищ.

Результати оцінки ймовірності банкрутства та діагностики діяльності телекомунікаційних підприємств для визначення системних ризиків дають підстави стверджувати, що розроблення нових підходів до окреслення шляхів вирішення проблемних аспектів розвитку телекомунікаційних підприємств та визначення особливостей використання інструментів антикризового управління в сучасних умовах стануть рушійною силою для їх сталого розвитку.

Система антикризового управління телекомунікаційними підприємствами складається із взаємопов'язаних механізмів та інструментів, суб'єктів і об'єктів управління, взаємодія яких сприятиме своєчасній діагностиці кризового стану, визначенню системних ризиків діяльності, деформаційним коливанням, мобілізації зусиль, спрямованих на превентивні заходи або нейтралізацію руйнівних наслідків кризи [6]. Нові підходи до окреслення шляхів вирішення проблемних аспектів розвитку телекомунікаційних підприємств передбачають використання інструментів антикризового управління в сучасних умовах за певними етапами.

Першим етапом використання інструментів антикризового управління вважаємо підтримку стабільної безперервної діяльності телекомунікаційного підприємства, оскільки профілактика кризи є дієвим способом попередження банкрутства. На першому етапі доцільно здійснювати постійний моніторинг діяльності шляхом отримання впевненості в достовірності досліджуваної інформації, визначення ризиків, проведення експрес-діагностики ймовірності банкрутства та, за необхідності, розроблення та реалізації короткострокової програми стабілізації діяльності з використанням інструментів антикризового управління.

На другому етапі доцільно провести оцінку вірогідності банкрутства з використанням різних методик.

На третьому етапі доцільно ухвалювати та впроваджувати антикризові програми. Четвертий етап – посткризовий, на якому вивчаються доцільність та ефективність використання інструментів антикризового управління, що є каталізатором дієвості проведених заходів.

На телекомунікаційних підприємствах у 2019–2021 рр. передбачається підвищення рівня ентропії під впливом інфляційного ризику, у 2016 р. значення невизначеності діяльності малих та середніх телекомунікаційних підприємств знаходиться на середньому рівні, а великих телекомунікаційних підприємств – на низькому, що свідчить про необхідність застосування наступальної тактики: формування нових компетентностей, генерування конкурентних переваг та проведення внутрішнього маркетингу, активної збутової політики тощо.

З'ясовано, що наявним методичним рекомендаціям кількісної оцінки ризиків притаманні недоліки, які пов'язані із трудоємністю та складністю проведення розрахунків, тому доцільно використовувати неформалізований емпіричний підхід, який передбачає широке застосування експертних оцінок. Такий підхід дає змогу оцінити значущість загроз, які впливають на ризики функціонування, для їх подальшого врахування в системі антикризового управління телекомунікаційними підприємствами.

Для малих та середніх телекомунікаційних підприємств найбільш помітний вплив мають ризики операційної та фінансової діяльності (59% та 79% відповідно), а для великих телекомунікаційних підприємств найбільшу загрозу становить ризик інноваційної діяльності (67%).

Доцільно використовувати в антикризовому управлінні телекомунікаційних підприємств інструменти щодо підвищення довіри до системи внутрішнього управління та економічної інформації, якими є: оптимізація фінансової політики, широке використання сучасних інформаційних комунікацій та ланцюгів, проведення переоцінок активів, податкове прогнозування, аналіз змін наявної нормативної бази, регулярне проведення інвентаризацій, формування фінансових та матеріальних резервів для виконання різноманітних боргових зобов'язань, розроблення прогнозів та антикризових планів діяльності.

Нині недостатня увага приділяється проблемі розроблення антикризових програм та використання інструментів антикризового управління в телекомунікаційних підприємствах, які базуються на визначенні можливих ризиків, їх кількісної оцінки та обранні механізмів управління ними. Ранні ознаки змін та невизначеності діяльності підприємства є індикаторами майбутніх деформацій у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а визначення мети, стратегії і тактики розвитку ґрунтується на інформації, що отримується під час моніторингу діяльності телекомунікаційного підприємства. Антикризова програма має враховувати загрози та можливості телекомунікаційного підприємства реагувати на них, формуючи при цьому наступальну (за низького та середнього рівнів ентропії) та захисну (за високого значення ентропії) тактики. Важливим є впровадження різноманітних інструментів антикризового управління у комплексі для забезпечення довготривалого ефекту.

Напрацювання сучасних зарубіжних та вітчизняних науковців [3; 7; 9; 10; 11] дають змогу виділити основні інструменти антикризового управління, впровадження яких у практику телекомунікаційних підприємств дасть змогу здійснити реальні позитивні зміни та забезпечити їх успішне функціонування.

Ефективними інструментами антикризового управління вважаються [10]: Balanced Scorecard (збалансована система показників); Decision Rights Tools (інструменти прав прийняття рішень); Scenario and Contingency Planning (сценарне та ймовірнісне планування); Benchmarking (бенчмаркінг); Downsizing (скорочення персоналу); Social Media Programs (соціальні медіапрограми); Big Data Analytics (аналітика великих даних); Employee Engagement Surveys (анкетування співробітників); Strategic Alliances (формування стратегічних альянсів та інтеграційних об'єднань); Business Process Reengineering (реінжиніринг бізнес-процесів); Mergers and Acquisitions (злиття

та поглинання); Strategic Planning (стратегічне планування); Change Management Programs (програма управління змінами); Mission and Vision Statements (агломерація образу майбутнього); Supply Chain Management (інтеграція ланцюжка постачання); Complexity Reduction (зниження складності); Open Innovation (відкриті інновації); Total Quality Management (тотальне управління якістю); Core Competencies (ключові компетенції); Outsourcing (аутсорсинг); Zero-based Budgeting (бюджет із «чистого аркуша»); Customer Relationship Management (управління взаємовідносинами з клієнтами); Price Optimization Models (моделі цінової оптимізації); Customer Segmentation (сегментація споживачів підприємства); Satisfaction and Loyalty Management (управління задоволенням та лояльністю).

Окремі дослідники [8] обґрунтовують необхідність використання трьох груп ключових антикризових інструментів, що визначені експертним шляхом: інноваційні, інвестиційні та маркетингові. Проведене дослідження щодо залежності використання кількості вищезначених інструментів антикризового управління від розміру обороту телекомунікаційного підприємства засвідчило, що великі підприємства активно використовують більше різних інструментів антикризового управління, ніж середні та малі підприємства. Водночас спостерігаємо їх кількісне зменшення в 2016 р. порівняно з 2010 р., що пояснюється комбінованим використанням декількох інструментів антикризового управління одночасно та зростанням вимог до раціонального та ефективного використання інструментів антикризового управління.

Так, для великих телекомунікаційних підприємств звуження кількості інструментів антикризового управління відбулося з 16 у 2010 р. до дев'яти у 2016 р.; для середніх телекомунікаційних підприємств – із 13 у 2010 р. до семи в 2016 р., а для малих телекомунікаційних підприємств – з 11 у 2010 р. до п'яти в 2016 р.

Дослідження найбільш часто використовуваних інструментів антикризового управління на телекомунікаційних підприємствах засвідчило, що п'ять використовуються найчастіше, а саме: стратегічне планування (Strategic Planning), управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management) та анкетування співробітників (Employee Engagement Surveys) у 43% підприємств; бенчмаркінг (Benchmarking) – у 40%; збалансована система показників (Balanced Scorecard) – у 38% телекомунікаційних підприємств.

Інші інструменти антикризового управління застосовуються телекомунікаційними підприємствами так: ключові компетенції – у 36% підприємств, аутсорсинг – у 36%, програма управління змінами – у 35%, інтеграція ланцюжка постачання – у 34%, агломерація образу майбутнього – у 23%, сегментація споживачів підприємства – у 30%, тотальне управління якістю – у 29%, управління задоволенням та лояльністю – у 27%, реінжиніринг бізнес-процесів – у 30%, стратегічні альянси – у 28%, аналітика великих даних – у 26%, відкриті інновації – у 20% телекомунікаційних підприємств.

Порівняльна оцінка інструментів антикризового управління та поширеності їх використання у телекомунікаційних підприємствах дає змогу зазначити, що всі вищезгадані інструменти є затребуваними сьогодні, кожний із цих інструментів є результативним за певних умов, має свою методологію, ефективність та напрям використання.

Висновки. Здійснено моніторинг стану та виявлено тенденції розвитку телекомунікаційних підприємств у кризових умовах сьогодення, демасковано джерела та чинники виникнення кризових ситуацій, розроблено нові підходи до окреслення шляхів вирішення проблемних аспектів розвитку телекомунікаційних підприємств та визначено особливості використання інструментів антикризового управління у сучасних умовах.

З'ясовано, що не всі телекомунікаційні підприємства працювали прибутково, що підтверджує доцільність виявлення й оцінки ризиків у системі антикризового управління. Розрахунки засвідчують наявність кризових явищ у багатьох із них. Так, у 2014–2016 рр. коефіцієнт покриття має низхідний тренд, що є підтвердженням зниження здатності підприємств забезпечити свої короткострокові зобов'язання. Аналогічна ситуація склалася з платоспроможністю, ліквідністю та рентабельністю телекомунікаційних підприємств. З'ясовано, що основними причинами виникнення кризи на вітчизняних телекомунікаційних підприємствах є дефіцит капіталовкладень у технологічний розвиток, погіршення умов доступу до кредитування, високі відсоткові ставки, політична нестабільність тощо. Превентивні інструменти антикризового управління на телекомунікаційних підприємствах майже не використовуються, фактично діють лише інструменти антикризового управління щодо усунення негативних наслідків кризи.

Нові підходи до окреслення шляхів вирішення проблемних аспектів розвитку телекомунікаційних підприємств передбачають використання інструментів антикризового управління у сучасних умовах за певними етапами. Першим етапом використання інструментів антикризового управління вважаємо підтримку стабільної безперервної діяльності телекомунікаційного підприємства, оскільки профілактика кризи є дієвим способом попередження банкрутства. На другому етапі доцільно провести оцінку вірогідності банкрутства з використанням різних методик. На третьому етапі доцільно ухвалювати та впроваджувати антикризові програми. Четвертий етап – посткризовий, на якому вивчається доцільність та ефективність використання інструментів антикризового управління, що є каталізатором дієвості проведених заходів.

Порівняльна оцінка інструментів антикризового управління та поширеності їх використання у телекомунікаційних підприємствах дає змогу зазначити, що всі вищезгадані інструменти є затребуваними сьогодні, кожний із цих інструментів є результативним за певних умов, має свою методологію, ефективність та напрям використання.

Список використаних джерел:

1. Байрамов С., Гудзь О.Є. Сутність та оцінка інноваційного потенціалу телекомунікаційних підприємств / С. Байрамов, О.Є. Гудзь // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. – № 3(16). – С. 8–12.
2. Гранатуров В.М. Управління послугами зв'язку / В.М. Гранатуров. – К. : Освіта України, 2010. – 279 с.
3. Должанський І.З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників : [монографія] / І.З. Должанський, І.М. Ягнюк. – Донецьк : СПД Купріянов В.С., 2012. – 213 с.
4. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/5369/rl65_dod_2017-03-24.pdf.
5. Звітний результат роботи галузі телекомунікацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.stc.gov.ua/uk/publish/article/63905>.
6. Калюжна Ю.В. Аналіз ризиків у системі антикризового управління підприємствами машинобудування / Ю.В. Калюжна // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2(26). – С. 33–39.
7. Отенко І.П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : наукове видання / І.П. Отенко, Л.М. Малярець, Г.А. Іваненко. – Харків : ХНЕУ, 2007. – 348 с.
8. Перерва П.Г. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика / П.Г. Перерва, А.В. Косенко, О.П. Косенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcp/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf.
9. Сучасні концепції менеджменту : [навч. посіб.] / За ред. Л.І. Федулової. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
10. Garengo. P From ISO quality standards to an integrated management system: an implementation process in SME / P. Garengo, S. Biazzo // Total Quality Management & Business Excellence. – Abingdon: Taylor & Francis, 2013. – Vol. 24. – Issue 4. – P. 310–335.
11. Lee A.H. Developing new products in a network with efficiency and innovation / A.H. Lee, H.I. Chen, Y.H. Tong // International Journal of Production Research. – Abingdon: Taylor & Francis, 2008. – Vol. 46. – Issue 17. – P. 4687–4707.
12. Terry R. Bacon What People Want: A Manager's Guide to Building Relationships That Work / Terry R. Bacon. – 2006. – 264 p.

Старинец А. Г.

Государственный университет телекоммуникаций

**СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ
ТЕЛЕКОМУНИКАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ**

Резюме

Осуществлен мониторинг состояния и выявлены тенденции развития телекоммуникационных предприятий в кризисных условиях нынешнего времени, демаскированы источники и факторы возникновения кризисных ситуаций. Разработаны новые подходы к очерчиванию путей решения проблемных аспектов развития телекоммуникационных предприятий и определены особенности использования инструментов антикризисного управления в современных условиях.

Ключевые слова: антикризисное управление, телекоммуникационные предприятия, инструменты антикризисного управления.

Starynec O. G.

State University of Telecommunications

**THE STATE AND TRENDS OF DEVELOPMENT
OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES IN CRISIS TERMS**

Summary

Monitoring of the state is carried out and trends of development of telecommunication enterprises are deduced in the crisis terms of present time, sources and factors of origin of crisis situations are unmasked, the new ways to the lineation of ways of decision of problem aspects of development of telecommunication enterprises and the features of using of instruments of anticrisis management in modern terms are certain.

Key words: anticrisis management, telecommunication enterprises, instruments of anticrisis management.