

Старинець О.Г.,
кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Державний університет телекомунікацій

ПОБУДОВА СИСТЕМИ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Старинець О.Г. Побудова системи превентивного антикризового управління в телекомунікаційних підприємствах. Розглянуто теоретичні, методологічні та практичні аспекти побудови системи превентивного антикризового управління в телекомунікаційних підприємствах. Зокрема, уточнено сутність категорії «превентивне антикризове управління», обґрунтовано необхідність впровадження превентивного антикризового управління, визначено мету, ключові завдання, окреслено превентивні стратегії його реалізації на засадах раннього упередження і реагування та роль у підвищенні стабільності й ефективності функціонування телекомунікаційних підприємств.

Ключові слова: превентивне антикризове управління, телекомунікаційні підприємства, система раннього упередження і реагування.

Старинец А.Г. Построение системы превентивного антикризисного управления в телекоммуникационных предприятиях. Рассмотрены теоретические, методологические и практические аспекты построения системы превентивного антикризисного управления в телекоммуникационных предприятиях. В частности, уточнена сущность категории «превентивное антикризисное управление», обоснована необходимость внедрения превентивного антикризисного управления, определены цели, ключевые задачи, превентивные стратегии его реализации на основе раннего предупреждения и реагирования и роль в повышении стабильности и эффективности функционирования телекоммуникационных предприятий.

Ключевые слова: превентивное антикризисное управление, телекоммуникационные предприятия, система раннего предупреждения и реагирования.

Starynets O.G. Building a system of preventive anti - crisis management in the telecommunication enterprises. The theoretical, methodological and practical aspects of building a system of preventive anti-crisis management in the telecommunication enterprises, including the essence of the category of «preventive crisis management», the necessity of implementing preventive crisis management, set goals, key tasks outlined preventive strategy for its implementation on the basis of early prevention and response and role in enhancing the stability and efficiency of telecommunication companies.

Key words: preventive crisis management, telecommunications companies, the system of early prevention and response.

Постановка проблеми. Через кризові деформації економічного простору та брак досвіду раннього упередження і реагування на підприємствах кризові процеси спостерігаються усе частіше і спричиняють більш руйнівні наслідки. Все це несприятливо відбивається й на успішності функціонування телекомунікаційних підприємств, оскільки кризові явища в економіці зумовлюють порушення рівноваги у взаємодії ендегенного та екзогенного середовища підприємства, що погрожує зниженням конкурентного статусу, падінням виробництва, втратою фінансових ресурсів, неплатоспроможністю та банкрутством. Посилення невизначеності діяльності телекомунікаційних підприємств зумовлює необхідність розгляду напрямів подолання кризових процесів, формування та модернізацію

наявних підходів і технологій до системи раннього упередження і реагування на підприємстві. Із цих причин побудова системи превентивного антикризового управління в телекомунікаційних підприємствах є актуальною, високу практичну цінність має уточнення сутності поняття «превентивне антикризове управління», обґрунтування необхідності впровадження превентивного антикризового управління, визначення мети, ключових завдань, окреслення превентивних стратегій його реалізації на засадах раннього упередження і реагування та ролі у підвищенні стабільності й ефективності функціонування телекомунікаційних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблематики побудови системи антикризового управління, її ключовим завдан-

ням і стратегії реалізації присвятили свої наукові розвідки вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: О. Виноградова, О. Василенко, А. Градов, О. Гудзь, Е. Жарковська, С. Крейтмер, В. Кошкін, Р. Келер, Л. Лігоненко, П. Стецюк, З. Шершньова, Е. Уткін та ін. Вони сформували міцний фундамент для подальшого дослідження необхідності та можливості побудови системи превентивного антикризового управління в телекомунікаційних підприємствах з урахуванням їх специфічних особливостей.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розгляд теоретичних, методологічних та практичних аспектів побудови системи превентивного антикризового управління в телекомунікаційних підприємствах, зокрема уточнення сутності поняття «превентивне антикризове управління», обґрунтування необхідності впровадження превентивного антикризового управління, визначення мети, ключових завдань, окреслення превентивних стратегій його реалізації на засадах раннього упередження і реагування та ролі у підвищенні стабільності й ефективності функціонування телекомунікаційних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Нині підприємства усіх галузей стикаються з кризовими деформаціями, що зумовлено руйнівним впливом кризових процесів в економічному просторі: погіршенням кон'юнктури ринку, скороченням інвестицій, звуженням деяких сегментів ринку, надмірним податковим тиском, різким падінням платоспроможності населення. Особливо гостро кризові явища відображаються на специфічній телекомунікаційній сфері, яка впливає на успішне функціонування усіх інших галузей. Економічні умови діяльності телекомунікаційних підприємств характеризуються невизначеністю та істотним примноженням загроз.

Необхідність підтримки телекомунікаційного бізнесу та його значення для вітчизняного економічного ландшафту пояснюється такими аргументами: доходи від надання телекомунікаційних послуг у 2016 р. становили 56 966,9 млн. грн., що на 6 115,1 млн. грн. більше, ніж у 2015 р., водночас доходи від надання послуг поштового зв'язку збільшилися на 571,1 млн. грн. Основними сегментами на ринку послуг зв'язку залишаються мобільний, телефонний фіксований зв'язок та доступ до Інтернету, спільна частка яких у загальних доходах від надання послуг зв'язку за підсумками року становила 80,3%. У структурі доходів від надання послуг зв'язку питома вага доходів від надання телекомунікаційних послуг у 2016 р. становила 92,0%, разом із тим питома вага доходів від надання послуг поштового зв'язку становила 8,0% [3; 4]. Водночас діяльність в умовах несприятливого ринкового середовища призводить до

банкрутства окремі телекомунікаційні підприємства або їхньої тимчасової неплатоспроможності.

Таким чином, важливим моментом є побудова системи превентивного антикризового управління в телекомунікаційних підприємствах з урахуванням їх особливостей [5, с. 12]:

- послуга зв'язку не має речової форми й являє собою послугу з переміщення інформації або матеріальних цінностей;

- специфічні вимоги до якості послуг, тому що неякісну послугу не можна вилучити з виробництва, вона дійде до споживача і нанесе йому моральні та матеріальні збитки;

- процес виробництва послуги найчастіше невіддільний від споживання, що спричиняє підвищені вимоги до якості;

- у процесі виробництва послуги беруть участь декілька структурних підрозділів (вихідні, вхідні, транзитні);

- оплата за послуги здійснюється, як правило, на вихідному етапі, ці доходи розподіляються між усіма учасниками технологічного процесу;

- незначна частка матеріальних витрат;

- нерівномірність надходження навантаження до підприємства зв'язку, що зумовлено особливостями ділового й особистого життя населення і класифікується за трьома категоріями:

- за місяцями року, спричинена святами, відпустками, сесіями, сільськогосподарськими роботами;

- за днями тижня, спричинена режимом робочих і вихідних днів;

- за годинами доби, спричинена графіком режиму роботи підприємств і біологічних режимів праці і відпочинку.

Так, нерівномірність, зазначена вище, спричиняє нестійкість у роботі підприємства, простої і перевантаження, тому в галузі існує декілька способів вирівнювання навантаження [5, с. 12]. Найбільш розповсюдженим є введення пільгового тарифу у вечірні та нічні години, вихідні й святкові дні.

Криза – це одна з форм розвитку економіки, у ході якої усуваються застарілі техніка і технологія, організація виробництва і праці, відкривається простір для зростання й утвердження нового [12]. Фактично під кризою переважно вчені розуміють такий стан підприємства, за якого воно без здійснення внутрішніх змін не здатне успішно функціонувати в подальшому.

Сутністю сучасних кризових процесів є встановлення вищого технологічного укладу і розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, перетворення інформації та знань у принципово новий чинник виробництва, поглиблення процесів інтелектуалізації виробництва, загострення конкуренції та переходу до панування економіки знань.

Сучасне тлумачення антикризового управління вважаємо доволі неоднорідним і багатоскладовим, із широким спектром визначень та інтерпретацій. Усі вони розподіляються за напрямками:

- тлумачення антикризового управління в умовах зовнішніх кризових процесів економічного простору;

- тлумачення антикризового управління підприємством, що опинилося у кризовому стані під впливом внутрішніх чинників.

Підкреслимо, що провідні науковці з проблем антикризового управління [1; 2; 7; 11] чітко вказували на необхідність підтримки стабільності діяльності підприємств за допомогою впровадження системи раннього упередження і реагування на кризові процеси на підприємстві. Важливість упровадження системи раннього упередження і реагування на підприємстві підкреслює й І.О. Бланк: «Прийняття превентивних заходів із попередження кризи підприємства є найбільш економічним напрямом антикризового управління, яке забезпечує найбільший ефект (у вигляді майбутніх утрат) на одиницю витрачених у цих цілях фінансових ресурсів» [1, с. 590–591].

Термін превентивності широко вживається у багатьох сферах життєдіяльності: медицині, психології, інженерії, страхуванні, політиці, економіці, біології тощо. Дефініція «превентивний» походить від латинського *praeventivus* – застережливий, запобіжний, той, що випереджає [8, с. 491]. Автори «Сучасного економічного словника» окреслюють поняття «превентивні заходи» як попереджуючі, запобіжні дії. Це поняття трактується як заходи попереджуючого характеру в ситуації, коли необхідно знизити ризики, їх вплив на результати господарської діяльності [10, с. 303]. О.Б. Крутик і О.І. Муравйов стверджують, що превентивне антикризове управління – це «інструменти управління, які допомагають більш-менш стабільній компанії не досягнути кризового стану під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів» [6, с. 7].

К.А. Пріб обґрунтовує, що превентивне антикризове управління – це «сукупність принципів, методів і прийомів спеціального управління, у процесі якого виявляється й оцінюється загроза фінансово-економічної кризи та реалізується комплекс взаємоузгоджених запобіжних заходів» [9, с. 13]. Вона наголошує, що «превентивне антикризове управління підприємством має спрямовуватися, перш за все, на забезпечення фінансової стійкості, що й слугуватиме провідним критерієм прийняття управлінських рішень у процесі його реалізації» [9, с. 13]. Окреслені визначення дають уявлення щодо сутності «превентивного антикризового управління» у площині можливих ризиків для підприємства, проте не зважають, що воно

слугує потужним інструментом для захисту та потенціального розвитку підприємства. Водночас науковець наголошує на запобіганні лише економічним кризовим процесам, що істотно обмежує потенційні загрози для підприємства. «Окрім фінансово-економічної кризи, на підприємствах можуть виникати організаційні, технічні, виробничі, технологічні та інші види криз, які досить детально розглядаються вітчизняними науковцями» [7, с. 21–23].

З огляду на вищезначене, доцільно поняття «превентивне антикризове управління» окреслити як систему заходів, спрямовану на раннє упередження та реагування щодо запобігання виникненню кризових процесів та мінімізацію руйнівного впливу екзогенних та ендегенних чинників на успішне функціонування підприємства задля забезпечення його сталого розвитку та примноження конкурентних переваг.

Побудову системи превентивного антикризового управління в телекомунікаційних підприємствах слід здійснювати до прояву кризових процесів, тобто тоді, коли симптоми кризи ще не явні, проте у внутрішньому або зовнішньому середовищі вибураються явища й генеруються певні кризові процеси, які поступово нарощуються, поглиблюються та загострюються й формують потужний спектр кризоутворюючих чинників.

Метою побудови системи превентивного антикризового управління в телекомунікаційних підприємствах варто вважати раннє упередження і реагування щодо виникнення кризових процесів, максимальну підготовку підприємства до функціонування у нестабільних умовах, забезпечення його сталого розвитку та примноження конкурентних переваг.

Досягнення цієї мети має забезпечуватися в результаті реалізації таких ключових завдань превентивного антикризового управління в телекомунікаційних підприємствах, як:

- безперервний моніторинг внутрішніх та зовнішніх умов функціонування телекомунікаційних підприємств;
- оцінка загроз настання економічної кризи та прогноз її руйнівного впливу;
- визначення сильних і слабких сторін телекомунікаційного підприємства перед загрозою кризи;
- виявлення резервів підвищення дієвості функціонування телекомунікаційного підприємства;
- оцінка потенціалу економічної стабілізації;
- розроблення програми раннього упередження і реагування та забезпечення реалізації її заходів;
- формування кризостійкості телекомунікаційного підприємства;

- забезпечення підвищення показників економічної діяльності телекомунікаційного підприємства;
- оптимізація комунікаційної мережі та структури управління телекомунікаційного підприємства;
- налагодження системи раннього упередження і реагування;
- впровадження заходів щодо мінімізації економічних ризиків телекомунікаційного підприємства;
- посилення контролю над бізнес-ланцюгами діяльності телекомунікаційного підприємства, рухом фінансових потоків, витратами тощо.

Побудова системи превентивного антикризового управління змінює звичний порядок функціонування телекомунікаційного підприємства, вимагає специфічної структури та технології управління з посиленою функцією контролю та відповідальністю. Водночас виникає потреба у формуванні превентивних стратегій, ключовим критерієм яких є забезпечення економічної стабільності та зміні стилю управління.

Превентивні стратегії мають передбачати максимальне блокування усіх бізнес-процесів із високою ризиковістю чи невизначеністю результатів, тих, які з великою ймовірністю можуть призвести до економічних збитків або дестабілізувати операційні та фінансові процеси тощо. Під час упровадження таких стратегій телекомунікаційному підприємству варто переглянути доцільність інвестування та імплементації високоризикових та довгострокових інноваційних проектів, будь-яких інших заходів, які вимагають іммобілізації великих обсягів ресурсів, і передбачити консервацію частини обладнання у разі загострення кризових процесів.

Водночас у контурі реалізації превентивних стратегій слід започатковувати нові види діяльності чи бізнес-ланцюги, які сприятимуть стабілізації фінансових потоків у стратегічній перспективі, забезпечать телекомунікаційне підприємство додатковими ресурсами для опору за умов генерування і поширення економічної кризи.

«У цілому антикризове управління превентивного типу переважним чином має спрямовуватися на забезпечення здатності підприємства опиратися негативним змінам, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також на формування резервів стабілізації у перспективі» [9]. Таким чином, ключовими напрямками реалізації превентивного антикризового управління мають стати гармонізація видів і структури операційної діяльності, перегляд критеріїв доцільності проведення бізнес-процесів й ефективності бізнесових проектів, зниження витрат та оптимізація використання ресурсів, формування нових стратегій просування власних послуг на ринку з урахуванням деформаційних явищ, а також можливі коливання платоспроможності, ритмічності та інших економічних характе-

ристик діяльності основних клієнтів, гармонізація структури джерел фінансових ресурсів, мінімізація вартості залученого капіталу тощо.

Суб'єктами системи превентивного антикризового управління мають бути, передусім, власники, керівники і спеціалісти телекомунікаційного підприємства. Велику увагу слід приділити зміні стилю управління. «Якщо у стабільних умовах найефективнішими є автономний (делегування повноважень) стиль, то за умов загрози кризи перевагу слід надати демократичному або навіть організуючому стилям, за яких влада дещо централізується, посилюється контроль, змінюється ставлення до ініціативи виконавців. Слід зазначити, що запровадження конкретного стилю залежить від багатьох умов: особистих якостей керівника, готовності виконавців працювати в умовах ризику за загрози кризи, попереднього стилю управління, розмірів підприємства, традицій і взаємовідносин, що склалися у внутрішньому середовищі, рівня загрози кризи тощо» [9].

Впровадження превентивних стратегій у телекомунікаційному підприємстві та модернізація стилю управління вимагають трансформації організаційної структури. Одночасно із трансформацією організаційної структури необхідно модернізувати комунікаційні ланцюги, сформувати ефективну систему інформаційно-аналітичного забезпечення, оптимізувати функціонування інформаційних потоків, що має вирішальне значення у забезпеченні виконання необхідних управлінських функцій. Уважається, що платформою гармонізації інформаційно-аналітичного забезпечення системи превентивного антикризового управління є формування системи контролінгу, модернізації комунікаційних ланцюгів та бюджетування. Ключовими індикаторами аналітичного виявлення кризових симптомів доцільно вважати: динаміку зміни обсягів дебіторської і кредиторської заборгованості, індекси ліквідності активів, темпи зростання боргових зобов'язань, показники розрахунків за банківськими кредитами та з акціонерами, показники прибутковості, середньозваженої вартості залученого капіталу, коефіцієнти плинності кадрів та інтенсивності основних видів діяльності.

Водночас під час побудови системи превентивного антикризового управління керівництво телекомунікаційного підприємства має посилити контроль над бізнес-процесами та бізнес-ланцюгами й проводити постійний моніторинг екзогенного та ендогенного середовища. Основними напрямками внутрішнього контролінгу мають бути: рівень прибутковості, обсяги заборгованості, обсяги витрат ресурсів та індекси ліквідності й оборотності активів. Саме ці індикатори демонструють імовірність падіння платоспро-

можності у стратегічній перспективі і підтверджують здатність підприємства опиратися кризовим явищам. Основними напрямками зовнішнього контролінгу мають бути: коливання тарифів та цін на послуги підприємства, кількість та лояльність клієнтів, рівень ділової активності, тренди кредитного ринку, зміна нормативного поля тощо.

У разі поглиблення та тиску кризових внутрішніх чи зовнішніх чинників та генерування кризових процесів необхідно превентивне антикризове управління ставити на рейки реактивного типу, а за згорання кризи – на рейки посткризового типу.

Система превентивного антикризового управління сприяє суттєвому скороченню ресурсних витрат на забезпечення операційної діяльності телекомунікаційного підприємства. Це пояснюється тим, що витрати на виявлення та нейтралізацію руйнівних чи кризових чинників істотно менші, ніж на ліквідацію кризових процесів телекомунікаційного підприємства. Окрім того, застосування вищевказаних інструментів системи превентивного антикризового управління здатне забезпечити менеджмент телекомунікаційного підприємства актуальною інформацією щодо всіх аспектів функціонування, коливань та деформацій економічного простору, взаємозв'язку різноманітних чинників, потенційних загроз, ризиків і можливостей.

Висновки. Розгляд теоретичних, методологічних та практичних аспектів побудови системи превентивного антикризового управління в телекомунікаційних підприємствах дав змогу уточнити сутність поняття «превентивне антикризове управління», обґрунтувати необхідність упровадження превентивного антикризового управління,

визначити мету, ключові завдання, окреслити превентивні стратегії його реалізації на засадах раннього упередження і реагування та роль у підвищенні стабільності й ефективності функціонування телекомунікаційних підприємств.

Забезпечення стабільності успішного функціонування і розвитку телекомунікаційних підприємств, їх максимальна підготовка до деформацій економічного простору та мінливості конкурентної боротьби, можливі лише на основі побудови системи превентивного антикризового управління. Забезпечення захисту телекомунікаційного підприємства від загрози економічних кризових явищ та його максимальна підготовка до функціонування у нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища можливі лише під час формування превентивних стратегій, які покликані забезпечити економічну стійкість, акумулювати всі наявні ресурси стабілізації. Запропоновані підходи до побудови системи превентивного антикризового управління в телекомунікаційних підприємствах дадуть змогу мінімізувати негативний вплив економічних криз на телекомунікаційну сферу, посилити інформаційну безпеку держави й у цілому позитивно позначиться на економіці країни.

Перспективним напрямом подальших досліджень є формування адекватної методологічної платформи щодо технологій реактивного і посткризового превентивного антикризового управління телекомунікаційним підприємством, що дасть змогу вчасно реагувати та адекватно усунути причини ймовірних криз і забезпечить ефективно та довгострокове функціонування телекомунікаційних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент : [учебный курс] / И.А. Бланк ; 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга ; Ника-Центр, 2004. – 656 с.
2. Гудзь Т.П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств : [монографія] / Т.П. Гудзь. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2007. – 166 с.
3. 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.
4. Звітний результат роботи галузі телекомунікацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.stc.gov.ua/uk/publish/article/63905>.
5. Управління потенціалом підприємства зв'язку : [навч. посіб.] / О.А. Князева, Л.В. Галан, М.А. Дем'янчук. – Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова. 2012. – 180 с.
6. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент: Превентивные методы управления / А.Б. Крутик, А.И. Муравьев. – СПб. : Питер, 2001. – 432 с.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : [підручник] / Л.О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2005. – 824 с.
8. Новый словарь иншомовних слів: близько 40000 сл. і словосполучень / За ред. Л.І. Шевченко. – К. : АРІЙ, 2008. – 672 с.
9. Пріб К.А. Превентивне антикризове управління сільськогосподарським підприємством / К.А. Пріб // Агросвіт. – 2012. – № 13. – С. 12–15.
10. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева ; 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 480 с.
11. Рамазанов С.К. Технології антикризового управління : [монографія] / С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова. – Луганськ : СНУ ім. В.Даля, 2004. – 192 с.
12. Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання / А. Чухно // Економіка України. – 2010. – № 1 – С. 4–18.