

ПРОФІЛЬ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто теоретичні, методологічні й практичні аспекти формування та функціонування механізму антикризового управління підприємств, виявлено проблеми та окреслено профіль механізму антикризового управління телекомунікаційних підприємств, на основі врахування причинно-наслідкових зв'язків між окремими його складовими та інтересів зацікавлених сторін, виявлення прихованих ресурсів, формування більш гнучкої та чутливої організаційної структури, здатної своєчасно реагувати на зміни і виклики і дієво та своєчасно досягати визначених цілей.

Ключові слова: антикризове управління, телекомунікаційні підприємства, механізм антикризового управління, профіль механізму.

Постановка проблеми. Події останніх трьох років, що відбулися в Україні, коли було здійснено спробу радикальних трансформацій та оновлення, поза сумнівом, почали відлік нової доби. Водночас, вони спровокували розгортання системної соціально – економічної та політико-правової кризи. Тому, на часі є розв'язання теоретичних, методологічних та практичних проблем щодо подолання кризових явищ телекомунікаційними підприємствами та мінімізації чи уникнення їх впливу. Яскравим підтвердженням цього є підвищення турбулентності зовнішнього та внутрішнього середовища телекомунікаційних підприємств, що зумовлює невизначеність їх майбутнього функціонування та зміну моделі управління телекомунікаційним підприємством, активізуючи його антикризовий сегмент. Економічні реалії сьогодення переконують щодо відсутності широкого використання антикризового управління на телекомунікаційних підприємствах, на що вказує відчутна їх частка, яка опинилася в кризових умовах. Враховуючи запити та виклики сьогодення, жодне телекомунікаційне підприємство не зможе стабільно та успішно функціонувати, якщо не активізує механізм антикризового управління, який здатний забезпечити підвищення їх конкурентоспроможності та економічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні аспекти антикризового управління висвітлені в наукових працях: І. Булеєва, О. Виноградової, В. Гейця, О. Гудзь, С. Легамінової, Л. Лігоненка, О. Манойленка, Л. Ситника, В. Сотниченка, П. Стецюка, О. Терещенка, А. Шегди та деяких інших. Високо оцінюючи їх помітний внесок у формування теоретичної та методологічної платформи антикризового управління підприємствами, все ж зауважимо, що залишаються дискусійними та недостатньо опрацьованими наукові підходи до формування профілю механізму антикризового управління, які враховували б причинно-наслідкові зв'язки між окремими його складовими та інтереси зацікавлених сторін, сприяли б виявленню прихованих ресурсів та формуванню більш гнучкої, адаптивної та чутливої організаційної структури телекомунікаційних підприємств.

Метою статті є розгляд теоретичних, методологічних й практичних аспектів формування та функціонування механізму антикризового управління підприємств, виявлення проблем та окреслення профілю механізму антикризового управління телекомунікаційних підприємств, на основі врахування причинно-наслідкових зв'язків між окремими його складовими та інтересів зацікавлених сторін, виявлення прихованих ресурсів, формування більш гнучкої, адаптивної та чутливої організаційної структури, здатної своєчасно адекватно реагувати на коливання, зміни і виклики і дієво досягати визначених цілей.

Виклад основного матеріалу. За останні роки розвиток телекомунікаційних підприємств пригальмував. Успішне функціонування телекомунікаційних підприємств у період загострення конкурентної боротьби та поглиблення глобалізаційних процесів, значною мірою окреслюється можливістю їх своєчасної адаптації до коливань економічного простору, що вимагає формування дієвого механізму їх антикризового управління.

Категорія „криза” на підприємстві акумулює діалектичний, правовий, ресурсний, системно-динамічний, технологічний, комунікаційний, суб’єктно-об’єктний, інноваційний аспекти його функціонування, які викликають необхідність трансформації моделі управління підприємством. Загальновизнаним є ствердження, що економічна криза на підприємстві – це передусім криза управління підприємства, що передбачає якісно нові глибокі організаційно-структурні перетворення в управлінському середовищі підприємства.

Фактично, криза це такий стан підприємства, коли унеможлиблюється його розвиток та відтворення, який зумовлений поглибленням та нагромадженням внутрішніх і зовнішніх протиріч, що перешкоджає нормальному функціонуванню та розширеному відтворенню підприємства в поточний період чи у стратегічній перспективі. В управлінській площині, ключовою задачею вважається уникнення підприємством кризових процесів. Це зумовлює динамічність антикризового управління на підприємстві.

Кризі підприємства притаманні наступні загальні ознаки: можливість постійного прояву, ланцюговий характер, можливість прогнозованості, обмеженість керованості.

Обстеження телекомунікаційних підприємств засвідчують, що переважно їх стан можна окреслити як близький до кризового, що підтверджується тривалим розвитком несприятливих тенденцій.

Ключовими негативними моментами розвитку телекомунікаційних підприємств слід вважати:

- низька прибутковість;
- збільшення технологічного та технічного відставання від зарубіжних підприємств;
- падіння інноваційної активності;
- від’їзд зарубіж найбільш кваліфікованих спеціалістів;
- моральний та фізичний знос основних засобів;
- дефіцит фінансових ресурсів.

Значна кількість телекомунікаційних підприємств перетнула критичний контур, який відмежовує просто несприятливі тенденції від початку кризи. Це вказує на відсутність адекватного механізму антикризового управління, який на ранній стадії демаскує негативні тренди, що вважається ключовим чинником тривалості та успішності їх розвитку .

Детальний розгляд окремих негативних тенденцій телекомунікаційних підприємств підтверджує складність їх усунення навіть на початкових фазах їх виявлення. Для своєчасного попередження розвитку негативних тенденцій на телекомунікаційних підприємствах доцільно впровадити механізм їх виявлення, ідентифікації та превентивної нейтралізації. Такий механізм дасть змогу виявляти та ідентифікувати негативні чинники та руйнівні процеси, які можуть спричинити кризу на підприємстві та ухвалити відповідні рішення й розробити адекватні заходи щодо їх нейтралізації та усунення.

Нині ключовими чинниками генерування кризових явищ в телекомунікаційних підприємствах можна вважати:

- недостатній рівень компетентності щодо можливості ідентифікації та передбачення кризових процесів;
- низький взаємозв’язок між складовими та ієрархічними рівнями механізму антикризового управління;
- відсутність стратегій розвитку;
- низька виконавська дисципліна;
- недолуге управління;
- некомпетентність керівництва;

незбалансована організаційна структура управління;
низька інноваційна активність;
ухвалення необґрунтованих заходів;
помилки та прорахунки керівництва (технологічні, управлінські, фінансові);
слабкий контроль за використанням ресурсів;
низький рівень обґрунтованості планів та прогнозів;
відсутність гнучкого управління ризиками тощо.

Проблема зосереджена в тому, що переважно, телекомунікаційні підприємства не знають чинників та джерел генерування кризових явищ та не здійснюють комплексної діагностики функціонування підприємства сучасними методами антикризового управління.

Деякі вчені аргументують, що „антикризове управління повинне активізуватися з моменту початку існування самого підприємства. Ще на етапі його становлення системою управління повинні бути усвідомлені і враховані потенційні загрози кризи, мають бути закладені елементи структури антикризового менеджменту і визначені відповідні функції”[11, с. 249 - 254].

Антикризове управління підприємства – це сукупність управлінських рішень та заходів щодо діагностики, запобігання, нейтралізації і подолання кризових процесів та джерел їх генерування за умов усунення чи мінімізації втрат та руйнівних чи несприятливих наслідків.

Антикризовому управлінню на телекомунікаційних підприємствах притаманні особливості, які зумовлені специфікою їх функціонування:

висока мобільність кадрів;
необхідність розробки та вибору альтернативних сценаріїв розвитку;
динамічність щодо використання капіталу та ресурсів;
реалізація програмно- цільових підходів щодо ухвалення управлінських рішень;
необхідність постійного впровадження інновацій;
підвищена чутливість до часових обмежень;
швидка зміна критеріїв якості та ефективності управлінських рішень та заходів.

Зазначене обґрунтовує доцільність розробки профілю механізму антикризового управління телекомунікаційних підприємств, на основі врахування причинно-наслідкових зв'язків між окремими його складовими та інтересів зацікавлених сторін, виявлення прихованих ресурсів, формування більш гнучкої, адаптивної та чутливої організаційної структури.

Дефініція „механізм”, у економічній енциклопедії тлумачиться як „...система, пристрій, спосіб, що визначає порядок діяльності, а також як – система певних елементів, що приводить у дію внутрішній пристрій машини, устаткування тощо” [2].

Переважно, механізм вчені окреслюють, як „сукупність методів, принципів, інструментів та функцій, які реалізуються для досягнення конкретних цілей та завдань системи”[5].

Механізм управління, окремими дослідниками тлумачиться як „внутрішня організація, сукупність станів і процесів, із яких складається управління як явище соціального життя, або як внутрішня організація системи управління, процес узгодження впливу суб'єктів управління на явища оточуючої соціальної дійсності та реалізацію в управлінській діяльності встановлених норм і правил поведінки” [1].

Є. Коротков обґрунтовує, що „механізм управління формується на основі взаємодії та поєднання різних важелів дії, до яких відноситься інтереси, цінності, установки, мотиви, побоювання працівника, стимули та соціально-психологічні норми щодо персоналу” [4]. М. Мартиненко виокремлює „процес управління, засоби реалізації цілей та рівні управління” [8].

Механізмам у соціально-економічних системах, за ствердженням окремих науковців [4], „притаманні взаємопов'язані підсистеми, що об'єднують множину різних елементів”. Водночас, „відповідне співвідношення суб'єктів управління, пов'язаних між собою

комунікаційними каналами, утворює структуру системи і відображає статику менеджменту, а сукупність методів, технологій тощо – його механізм” [5].

Т. Гордієнко переконує, що „механізм антикризового управління це засіб виявлення кризових ознак на кожній стадії існування економічної системи, це система управління економічними відносинами між власниками, інвесторами, кредиторами, податківцями та ін. за допомогою важелів (системи показників), які є індикаторами, що характеризують стан фінансово-господарської діяльності, спрямована на впровадження відповідних стимулів, методів та заходів запобігання або усунення кризових явищ” [9]. С. Сажієнко окреслює механізм антикризового управління як „систему дій на об’єкт з метою досягнення бажаного результату, що включає сукупність елементів, внутрішня взаємодія яких приводить механізм у рух” [12].

Підтримуючи цю позицію, окремі дослідники стверджують, що „механізм антикризового управління – це сукупність правил, процедур, методів, моделей, важелів і форм управління процесами запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків щодо діяльності підприємства, спрямованих на формування різнорівневих систем заходів запобігання виникненню та негативному впливу небезпек і загроз, а також збереження стабільності функціонування економічної системи” [10].

Є. Коротков аргументує, що „механізм антикризового управління поділяється на два види: механізми попередження кризи на підприємстві та механізми усунення наслідків кризи, до яких відносять організаційні перетворення, управління ризиками, контролінг, інвестиційну політику та санацію” [3].

При цьому, А. Чернявський доводить, що для ефективної організації механізму антикризового управління на підприємстві „необхідні такі дії: організація стратегічного (перспективного) планування; постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення ознак кризи, що загрожують діяльності підприємства; розробка попередніх заходів для зниження вразливості підприємства, у тому числі із запобігання аварій, екологічних загроз, природних катаклізмів (повеней, злив, зсувів тощо); створення резервів (фінансових, сировинних тощо); скорочення поточних витрат на виробництві; створення дублюючих систем управління; диверсифікація; трансформація організаційних форм управління; активна інноваційна політика як основний механізм виходу з кризи” [15].

Враховуючи існуючі напрацювання науковців, механізм антикризового управління доцільно визначити, як сукупність взаємопов’язаних, взаємозалежних та взаємодоповнюючих ієрархічних блоків, елементів, інтересів зацікавлених сторін, узгоджена взаємодія яких сприяє виявленню, прихованих ресурсів, формування більш гнучкої, адаптивної та чутливої організаційної структури, здатної своєчасно адекватно реагувати на коливання, зміни і виклики і дієво досягати визначених цілей.

Б. Масенко та Т. Афонченкова стверджують, що „механізм антикризового управління складається з наступних основних підсистем: підсистеми діагностики фінансового стану й оцінки перспективи розвитку бізнесу; підсистеми маркетингу; підсистеми антикризової інвестиційної політики; підсистеми управління персоналом; підсистеми виробничого менеджменту; підсистеми організації ліквідації підприємства; характеристики заходів щодо виходу із кризи” [7, с.11].

За переконанням О. Скибицького „механізм управління кризовими ситуаціями є системою дій на об’єкт з метою досягнення бажаного результату. Система включає сукупність елементів, внутрішня взаємодія яких приводить цю механізм у рух. Механізм вбудований у загальногосподарську систему і є його складовою. Діалектична суперечність полягає в тому, щоб визначити необхідність застосування і місце цього механізму в господарській системі. За абстрактними визначеннями механізм управління кризою слід розглядати як систему організації господарського процесу. Вона представлена комплексом взаємодоповнених і взаємозалежних чинників, кожному з яких властиві власні форми управлінської дії” [13, с. 26-27].

Перед механізмом антикризового управління, передусім, виникає проблема пов'язана з невизначеністю майбутніх процесів, складністю прогнозування розвитку процесів внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому доцільно опрацювати декілька альтернативних сценаріїв розв'язання кризових проблем. Крім того, складність визначення стратегії і тактики механізму антикризового управління концентрується в тому, що, стратегічні заходи, спрямовані на запобігання та нейтралізацію кризи, мають бути ухвалені і впроваджені на ранніх стадіях розвитку кризових процесів, поки кризові явища не набули руйнівного характеру. Водночас, заходи, ухвалені на ранніх стадіях, опираються на слабкі симптоми і тому можуть бути хибними щодо окреслення негативних процесів.

Тобто, ключовими вимогами до формування профілю механізму антикризового управління є: системність; комплексність; ітеративність; ефективність; адаптивність; послідовність, гнучкість; адекватність; інноваційність; оперативність; цільова результативна орієнтація; стратегічність.

Таким чином, профіль механізму антикризового управління телекомунікаційними підприємствами має включати: суб'єкт та об'єкт управління, мету, завдання, орієнтири управління, принципи, функції, критерії та індикатори управління, ієрархічні рівні управління, ресурси управління, забезпечуючі системи (організаційне, матеріальне, фінансове, кадрове, нормативно правове, інформаційне забезпечення), методи та інструменти управління, чинники впливу. Такий профіль механізму антикризового управління буде забезпечувати досягнення мети та вирішення завдань телекомунікаційного підприємства через узгодження цінностей й своїх інтересів із зацікавленими особами та середовищем й сприятиме врахуванню потреб, запитів, наявних можливостей, викликів сьогодення.

При побудові профілю механізму антикризового управління, необхідним вважаємо ситуаційний підхід і гнучкість, тому його блоки, складові, ієрархічні рівні залежать від спеціалізації телекомунікаційного підприємства, його розмірів, диверсифікації діяльності, організаційної культури та дизайну, якості управлінської ієрархії тощо.

Водночас, варто зауважити, що формування профілю механізму антикризового управління в кожному окремому телекомунікаційному підприємстві з врахуванням специфіки його функціонування ускладнюється:

зростанням кількості, частотності і тісноти зовнішніх та внутрішніх зв'язків підприємства;

зростанням залежності підприємства від впливу зовнішніх чинників, що нарощує ймовірність прояву ризиків та загроз та зменшує дієвість механізму;

комплексністю дисбалансів і гостротою протиріч, що зумовлює синтез технологічного, економічного, інформаційного, управлінського та комунікаційного аспектів для їх розв'язання;

стрімкістю та не прогнозованістю коливань зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що зумовлює реактивних управлінських рішень та заходів та необхідність розробки альтернативних сценаріїв розвитку підприємства.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що криза це такий стан підприємства, коли унеможлиблюється його розвиток та відтворення, який зумовлений поглибленням та нагромадженням внутрішніх і зовнішніх протиріч, що перешкоджає нормальному функціонуванню та розширеному відтворенню підприємства в поточний період чи у стратегічній перспективі. В управлінській площині, ключовою задачею вважається уникнення підприємством кризових процесів. Обстеження телекомунікаційних підприємств засвідчують, що переважно їх стан можна окреслити як близький до кризового, що підтверджується тривалим розвитком несприятливих тенденцій. Для своєчасного попередження розвитку негативних тенденцій на телекомунікаційних підприємствах доцільно впровадити механізм їх виявлення, ідентифікації та превентивної нейтралізації. Розроблено профіль механізму антикризового управління телекомунікаційних підприємств, на основі врахування причинно-наслідкових зв'язків між окремими його складовими та

інтересів зацікавлених сторін, виявлення прихованих ресурсів, формування більш гнучкої та чутливої організаційної структури, здатної своєчасно реагувати на зміни і виклики і дієво та своєчасно досягати визначених цілей.

Запропонований профіль механізму антикризового управління дозволяє досягати мети та розв'язувати задачі антикризового управління на ієрархічній основі у певному часовому інтервалі та виокремлювати превентивні, тактичні й стратегічні рішення й заходи, сприяє своєчасному виявленню, ідентифікації та запобіганню кризових процесів.

Список використаної літератури

1. Адонін, С. Теоретичні підходи до побудови системи антикризового управління підприємством / С. Адонін // *Економічний аналіз*. – 2011. – Випуск 8. Частина 2. – С. 19 - 22.
2. *Антикризисное управление* / под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. – М. : ПРИОР. – 1998. – 432 с.
3. *Антикризисное управление* / Под ред. Э. М. Короткова. – М. : Инфра-М. – 2006. – 620 с.
4. *Антикризисный менеджмент* / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, А. Н. Маринюк и др.; под ред. А. Г. Грязновой. – М. : ЭКМОС, 1999. – 368 с.
5. Блинова У.О. Система превентивного контроля в антикризисном менеджменте / У.О. Блинова // *Проблемы теории и практики управления*. – 2006 – №3. – С. 114–126.
6. Дубинська О. С. Концепція антикризового керування та попередня діагностика фінансового стану підприємства / О. С. Дубинська // *Вісник ДДМА : зб. наук. праць*. – Краматорськ : ДДМА, 2008. – № 1 (11). – С. 239–245.
7. Масенко Б.П., Афонченкова Т.М. *Антикризове управління: Навч. посіб.* – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 264 с. – С.11.
8. Матвійчук А. В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням нечіткої логіки : монографія / А. В. Матвійчук. – К. : ЦНЛ. – 2005.
9. Ніколенко С. С. Господарсько-політичний механізм сучасної ринкової економіки : [монографія] / С. С. Ніколенко, І. О. Пінчук. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 153 с.
10. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А. Ю. Погребняк // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. – 2015. – № 12. – С.138 - 147.
11. Пушкарь А.И., Тридед А.Н., Колос А.Л. *Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы*. Х.: ХДЭУ, 2001. 452 с. – С. 249 - 254.
12. Сажієнко С.А Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств / С. А. Сажієнко // *Вісник Хмельницького національного університету* 2009. - № 6. - Т. 2. - с. 52-55.
13. Скибицький О.М. *Антикризовий менеджмент: Навч. посібник*. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с. – С. 26-27.
14. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Формування комплексної системи показників антикризового механізму стійкого розвитку підприємства / В.Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, П.Г. Перерва // *Економічні науки. Сер. «Економіка та менеджмент»: збірн.наук.праць.- Випуск 7(26). Ч.3.* – Луцьк : ЛНТУ, 2010. – С. 207–224.
15. Уткин Е. А. *Антикризисное управление* / Е. А. Уткин. – М. : ТАНДЕМ «Экос». – 2008. – 330 с.

Старинец Александр Георгиевич. Профиль механизма антикризисного управления телекоммуникационных предприятий. В статье рассмотрены теоретические, методологические и практические аспекты формирования и функционирования механизма антикризисного управления предприятий, выявлены проблемы и предложен профиль механизма антикризисного управления телекоммуникационных предприятий на основе

учета причинно-следственных связей между отдельными его составляющими и интересов заинтересованных сторон, выявления скрытых ресурсов, формирования более гибкой и чувствительной организационной структуры, способной своевременно реагировать на изменения и вызовы и действенно и своевременно достигать поставленных целей.

Ключевые слова: антикризисное управление, телекоммуникационные предприятия, механизм антикризисного управления, профиль механизма.

Starinetz Oleksandr. The profile of the mechanism of crisis management of telecommunication enterprises. The article deals with the theoretical, methodological and practical aspects of the formation and functioning of the crisis management mechanism of enterprises, identify problems and propose a profile of telecommunication enterprises crisis management mechanism on the basis of accounting causal relationships between its individual components and stakeholders' interests, to identify hidden resources, the formation of a more flexible and sensitive organizational structure capable of responding promptly to changes and challenges, and effectively and in a timely manner to achieve goals.

Keywords: crisis management, telecommunications enterprises, crisis management mechanism, the mechanism profile.

УДК 004.3:[65.012.122:339.138](045)

Крижко О.В.,

Дарчук В.Г., к.е.н., доцент,

Державний університет телекомунікацій

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Шляхом дослідження основних визначень маркетингової інформаційної системи запропонована авторська дефініція. Розглянуто процес формування маркетингової інформаційної системи та чинники, що визначають необхідність її впровадження. Здійснено аналіз програмних продуктів, які використовуються при побудові маркетингової інформаційної системи. Обґрунтовано доцільність застосування програмних продуктів в залежності від розмірів підприємства.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова інформаційна система, маркетингова інформація, маркетингові дослідження.

Постановка проблеми. В умовах сучасної економіки для прийняття ефективних маркетингових рішень потрібна достовірна, цінна і насичена маркетингова інформація. Інформація збирається, обробляється і зберігається у вигляді комп'ютерних баз даних. Сукупність структур, процедур і методів, призначених для систематичного збору, аналізу і використання внутрішньої і зовнішньої маркетингової інформації фірми, утворюють маркетингову інформаційну систему.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За Ф. Котлером, маркетингова інформаційна система складається із систем внутрішньої інформації, маркетингової розвідки, маркетингових досліджень і аналітичної маркетингової системи.

Система внутрішньої інформації ґрунтується на внутрішніх джерелах даних (облік на підприємстві). Внутрішня інформація містить дані про замовлення на продукцію, обсяги продажів, відвантаження продукції, рівні запасів, оплату відвантаженої продукції та ін. На основі цих даних маркетологи порівнюють результати різних рішень у різних часових