

СКЛАДОВІ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ СФЕРИ

Посилення невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства сфери зв'язку та інформатизації, зумовлює необхідність розглядання шляхів подолання кризових явищ, побудови та вдосконалення вже існуючих підходів до системи антикризового управління на підприємстві. Важливими аспектами за таких обставин є визначення сутності й змісту кризового становища, це дасть змогу розглянути підходи до антикризового управління на підприємстві та подальшого формування стратегії управління на підприємстві залежно від життєвого циклу сфери функціонування. Для вибору стратегії управління вкрай важливим та

актуальним є визначення складових процесу побудови та втілення антикризової стратегії, як логічного процесу послідовних дій спрямованого на стабілізацію системи управління. Це дасть змогу підприємству сфери телекомунікацій підвищити ефективність функціонування в сучасних умовах.

Ключові слова: антикризове управління, криза, процес, стратегія управління, життєвий цикл.

Борисова Лариса

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕССА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СФЕРЫ

Усиление неопределенности внешней и внутренней среды функционирования предприятия сферы связи и информатизации, определяет необходимость рассмотрения путей преодоления кризисных явлений, построения и совершенствования уже существующих подходов к системе антикризисного управления на предприятии. Важными аспектами при таких условиях является определение сущности и содержания кризисного состояния, что даст возможность рассмотреть подходы к антикризисному управлению на предприятии и последующему формированию стратегии управления на предприятии в зависимости от жизненного цикла сферы функционирования. Для выбора стратегии управления крайне важным и актуальным является определение составляющих процесса построения и воплощения антикризисной стратегии, как логического процесса последовательных действий, направленного на стабилизацию системы управления. Это даст возможность предприятию сферы телекоммуникаций повысить эффективность функционирования в современных условиях.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, процесс, стратегия управления, жизненный цикл.

Borysova Larysa

CONSTITUENTS OF PROCESS OF ANTICRISIS MANAGEMENT BY ENTERPRISES OF TELECOMMUNICATION SPHERE

Strengthening of uncertainty in the external and internal environment where company of telecommunications sphere functions needs

consideration of the ways how to overcome the crisis phenomena, to create and enhance of already existing approaches to anticrisis management system at the company. Important aspects under such circumstances is determination of essence and content of a crisis situation that will give the chance to consider approaches to crisis management at the company and to the subsequent forming of strategy management at the company depending on lifecycle of the functioning sphere.

For a choice of management strategy extremely important and most actual is components determination in process of creation and embodiment of anti-crisis strategy, as the logical process of consecutive actions directed on stabilization of the company management system. It will give the chance to the company of the telecommunications sphere to increase efficiency of functioning in modern conditions.

Keywords: crisis management, crisis, process, strategy of management, lifecycle.

Постановка проблеми. Посилення невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства (операторів) сфери зв'язку та інформатизації, зумовлює необхідність розглядання шляхів подолання кризових явищ, побудови та вдосконалення вже існуючих підходів до системи антикризового управління на підприємстві.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Питаннями кризи та антикризового управління на підприємстві присвячено вже багато праць та публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, насамперед ми звернули увагу на роботи вітчизняних економістів І. Бланк, І. Кривов'язюк, А. Чухно, Л. Лігоненко, І. Картохіна, Т. Божидарник, І. Абрамова та інші. Таким чином було зроблено міцний фундамент до подальшого дослідження й удосконалення необхідності та можливості застосування антикризового управління на підприємствах телекомунікацій з урахування специфічних особливостей сфери зв'язку.

Метою статті є дослідження стану антикризового управління та визначення складових процесу антикризового управління для підприємств телекомунікацій з урахуванням характеру кризового становища України.

Викладення основного матеріалу. На сучасному етапі

розвитку української економіки підприємства майже усі галузі, стикаються з кризовими явищами, що обумовлене негативним впливом загальноекономічної кризи в економіці України: погіршенням кон'юнктури ринку, скороченням інвестиційних ресурсів, звуженням багатьох сегментів ринку, зарегульованістю ринку телекомунікацій. Особливо болюче криза відображається на специфічній сфері виробничої інфраструктури на сфері зв'язку та підприємствах телекомунікацій (як складових останньої) - яка сприяє стабільному функціонуванню усіх інших галузей виробництва.

Без виділення та визначення сутності й змісту кризи, стану кризового становища не можливим буде розглянути підходи до антикризового управління на підприємстві з метою виявлення напрямів його упровадження [2].

Криза — це одна з форм розвитку економіки, в ході якої усуваються застарілі техніка і технологія, організація виробництва і праці, відкривається простір для зростання й утвердження нового [3]. Водночас з подоланням віджитого неминуче виникає спад виробництва, зростає безробіття, знижуються доходи населення, що негативно позначається на умовах життя людей. Сутністю сучасної кризи є встановлення і розвиток інформаційного технологічного способу виробництва, перетворення інформації і знань у якісно новий його фактор, посилення процесів інтелектуалізації виробництва і праці, тобто переходу до панування нематеріального виробництва, інтелектуалізації виробництва і праці, істотних змін класової структури суспільства.

Сучасне розуміння антикризового управління є доволі неоднорідним і багатозначним, з великою кількістю визначень та інтерпретацій. Найбільш розповсюдженими є:

- погляд на антикризове управління в умовах загального кризового стану економіки;
- і погляд на управління підприємством, що опинилося у кризовому стані під впливом незадовільного менеджменту.

Зрозуміло, що теоретична невизначеність та різне трактування одного і того самого поняття призводять до теоретичної невизначеності та ускладнення обґрунтування практичних рекомендацій щодо розроблення та реалізації антикризового управління.

У наведеній нижче таблиці 1 ми згрупували різні дефініції поняття антикризової системи управління, що свідчать про різні підходи до його визначення [7]:

Таблиця 1.

Сучасні визначення антикризового управління

Автор	Визначення
І. Бланк	Антикризове управління характеризується як постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування. У перебіг антикризового управління може передбачатись розробка і реалізація окремих політик (або тактик) для вирішення окремих завдань протидії кризі на окремих етапах роботи.
І. Кривов'язюк	Антикризове управління — постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих у результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів.
А. Пушкар, А. Тридід, А. Колос	Вид управління, який дотримується принципів цілеспрямованості, комплексності, корисності, безперервності, ефективності, гнучкості, оперативності, раціональності тощо
А. Грязнова та ін.	Система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення і реалізацію на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і покращити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів
Е. Коротков	Управління, яке ґрунтується на передбаченні загрози кризи, аналізі її ознак, заходів щодо зниження негативних наслідків і використання її факторів для подальшого розвитку
Є. Мінаєв, В.Панагушин	Це не лише управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно зі сформованою програмою підвищення конкурентних переваг і фінансового оздоровлення
Л. Лігоненко	Спеціальне, постійно діюче управління, спрямоване на найоперативніше виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Важливим моментом, з урахуванням такої кількості визначень, є вибір адекватної існуючим обставинам моделі процесу антикризового управління з урахуванням особливостей, притаманних підприємствам сфери зв'язку [1, с. 12]:

- послуга зв'язку не має речової форми і являє собою послугу по переміщенню 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 моральний і матеріальний 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 і ці доходи розподіляються між усіма учасниками технологічного процесу;
- незначна частка матеріальних витрат;
- нерівномірність надходження навантаження до підприємства зв'язку, що обумовлена 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, наприклад, [1, с. 12] нерівномірність, зазначена вище, спричиняє нестійкість у роботі підприємства, простої і перевантаження, тому в галузі існує декілька способів вирівнювання навантаження. Найбільш розповсюдженим є введення пільгового тарифу у вечірні і нічні години, вихідні і святкові дні.

Ринок телекомунікацій, що є значною і найбільш динамічною складовою сфери зв'язку за 11 місяців 2013 року згенерував на 4,5% менше доходів в порівнянні з аналогічним періодом минулого року [4]. Це свідчить про невтішний "попередній діагноз" — "стагнація". Стагнація являє собою ні що інше, як одну з стадій життєвого циклу сфери чи галузі і потребує врахування при розробці та втіленні

антикризової системи управління на підприємстві. Неможливо розробити генеральний план дій подолання кризи для підприємства телекомунікацій, не врахувавши стан ринку зв'язку. Звернемо увагу на залежність в виборі стратегії антикризового управління з урахуванням стадії життєвого циклу, що вказаний у таблиці 2, згрупована за даними [4, 6].

Таблиця 2

Вибір стратегії антикризової системи управління підприємства на стадіях життєвого циклу галузі.

Стадія циклу	Стратегія, що обирається
Пожвавлення	Стратегія зростання характерна для підприємств, що працюють у період поживлення галузі та мають позитивно зростаючу динаміку економічних показників розвитку. Дана стратегія пов'язана з високим ступенем ризику й передбачає підвищення рівня розвитку соціально-економічної системи в перспективі.
Пік розвитку	Стратегія збереження позиції характерна для підприємств, які оперують у галузі в період піку розвитку та показують позитивну динаміку показників розвитку. Вона орієнтована на забезпечення стабільного стану соціально-економічної системи підприємства, зміцнення її конкурентних позицій, збереження стану безпеки.
Спад	Стратегія скорочення масштабів розвитку притаманна організаціям із показниками, які динамічно знижуються, при фінансово-економічному спаді у галузі. Вона може бути реалізована як для системи, що працюютьв стадії піку розвитку галузі, так і для системи, що опинилися у галузі в період рецесії, чи стагнації, як більш тривалого процесу.
Рецесія (стагнація, як більш тривалий процес)	Стратегія уникнення небезпек характерна для підприємств, що знаходиться галузі у стані піку, при цьому є небезпека її переходу в стан рецесії, або стагнації. Тому тут доцільно вчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ендо- та екзогенному середовищах, задля уникнення впливу дестабілізуючих чинників впливу.
Депресія	Стратегія реструктуризації характерна для підприємств, що працюють у період депресії галузі, з негативною динамікою показників розвитку. Дана стратегія спрямована на зміну організаційної структури, системи управління на підприємстві, можливе формування нових видів економічної діяльності відповідно до наявного потенціалу, зміни спеціалізації тощо.

Дані у таблиці 2 свідчать, про необхідність постійного моніторингу та аналізу діяльності підприємств зв'язку з урахуванням життєвого циклу галузі. На кожній новій стадії розвитку кожне підприємство стикається з унікальним набором викликів і складнощів.

Успіх підприємства визначається здатністю менеджерів управляти переходом від однієї стадії до іншої.

Так, на сучасному етапі розвитку ринку телекомунікацій треба звернути увагу на пропозиції щодо періоду стагнація, коли доцільним є вивчення та ретельний аналіз, і як результат вчасна реакція на зміни, що відбуваються в ендо- та екзогенному середовищах, задля уникнення впливу дестабілізуючих чинників, це пропонує стратегія антикризового управління задля уникнення небезпек. Для послідовного виконання зазначеної стратегії чи будь якої іншої стратегії (навіть не антикризової) з таблиці 2, потрібно врахувати вже наведені раніше визначення антикризового управління і дати узагальнення процесу антикризового управління [7, с.82-93] як логічного процесу послідовних дій спрямованого на стабілізацію системи управління підприємством:

- діагностика кризового стану і загрози банкрутства підприємства;
- визначення цілей і завдань антикризового управління;
- визначення суб'єктів антикризової діяльності;
- оцінка часових обмежень процесу антикризової діяльності;
- оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління (розрахунки по зобов'язаннях та продовження самофінансування діяльності, можливість вивільнення ліквідних коштів внаслідок іммобілізації оборотних і поза оборотних активів, можливість одержання додаткових зовнішніх фінансових ресурсів);
- розробка антикризової програми підприємства ();
- впровадження антикризової програми (найважливішою управлінською функцією є організація контролю за перебігом виконання антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо її модернізації або коригування, відстеження динаміки зовнішніх проявів кризових явищ, причин і факторів розвитку кризи, інтегральних показників кризового стану, оцінку результатів вжитих антикризових заходів);
- розробка та реалізація заходів щодо запобігання повторення кризи (внесення змін до основних функціональних стратегій та політик підприємства, пов'язаних із генеруванням або витрачанням коштів).

Висновки. Впровадження зазначеного процесу антикризового управління забезпечить підприємствам постійний процес моніторингу та своєчасно виявлення кризи, її чинників, постійне корегування

побудованої програми антикризового управління , чи побудова нового процесу антикризового управління, його успішне втілення, запобігання повторної кризи, урахування циклічності кризових явищ у сфері функціонування підприємства. Це дозволить підвищити ефективність стабільного функціонування підприємств сфери телекомунікацій в сучасних умовах.

Література

1. Князева О.А., Галан Л.В., Дем'янчук М.А. 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.
2. Картохіна Н.В. Особливості антикризового управління підприємством в умовах трансформаційної економіки. автореф. дис. ... канд. техн. наук. автореф. дис. ... канд. техн. наук. 08.00.04/ Н.В. Картохіна; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». - К., 2009.-18с.
3. Чухно, А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. / А. Чухно // Економіка України. – 2010. – №1 – С.4-18.
4. Итоги 2013 года для телеком-рынка: стагнация, зарегулированность, консолидация // Дело.ua, 2014 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://delo.ua/tech/itogi-2013-goda-dlja-telekom-rynka-stagnacija-zaregulirovannost-223397>
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник / Л.О. Лігоненко. - К.: КНТЕУ, 2005. - 824 с.
6. Економіка телекомунікацій: навчальний посібник для студентів : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.М. Орлов - О.: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. - 512 с.

1. Knyazeva O.A., Galan L.B., Dem'yanchuk M.A. Upravlinnya potencialom pidpry`yemstva zv'yazku: navch. posib. / O.A. Knyazeva, L.B. Galan, M.A. Dem'yanchuk. - Odesa: ONAZ im. O.S. Popova. 2012. - 180 s.
2. Kartoxina N.V. Osobly`vosti anty`kry`zovogo upravlinnya pidpry`yemstvom v umovax transformacijnoyi ekonomiky`. avtoref. dy`s. ... kand. techn. nauk. avtoref. dy`s. ... kand. techn. nauk. 08.00.04/ N.V. Kartoxina; Nacional`ny`j texnichny`j universy`tet Ukrayiny` «Ky`yivs`ky`j politexnichny`j insty`tut». - K., 2009.-18s.

3. Chuxno, A. Suchasna finansovo-ekonomichna kry`za: pry`roda, shlyaxy` i metody` yiyi podolannya. / A. Chuxno // Ekonomika Ukrayiny`. – 2010. – #1 – S.4-18.

4. Y`togy` 2013 goda dlya telekom-rynka: stagnacy`ya, zareguly`rovannost`, konsoly`dacy`ya // Delo.ua, 2014 [Elektronny`j resurs] – Rezhy`m dostupu: <http://delo.ua/tech/itogi-2013-goda-dlja-telekom-rynka-stagnacija-zaregulirovannost-223397>

5. Ligenenko L.O. Anty`kry`zove upravlinnya pidpry`emstvom: Pidruchny`k / L.O. Ligenenko. - K.: Ky`yiv. nacz. torg.-ekon. un-t, 2005. - 824 s.

6. Ekonomika telekomunikacij: navchal`ny`j posibny`k dlya studentiv : navch. posib. [dlya stud. vy`shh. navch. zakl.] / V.M. Orlov - O.: ONAZ yim. O.S. Popova, 2014. - 512 s.

***Рецензент:** Балджи М.Д., д.е.н., професор кафедри економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету.*

21.11.2014