

АЛГОРИТМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

THE ALGORITHM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES

У статті розглянуто суть та основні етапи антикризового управління. Визначено їх особливості для телекомунікаційних підприємств. Розроблено алгоритм процесу антикризового управління для телекомунікаційних підприємств. Розкрито кожен етап антикризового управління. Визначено методи оцінки кризового стану діяльності телекомунікаційних підприємств.

Ключові слова: телекомунікаційне підприємство, антикризове управління, алгоритм, етапи, методи.

В статье рассмотрена суть и основные этапы антикризисного управления. Определены их особенности для телекоммуникационных предприятий. Разработан алгоритм процесса антикризисного управления для телекоммуникационных предприятий.

Раскрыт каждый этап антикризисного управления. Определены методы оценки кризисного состояния деятельности телекоммуникационных предприятий.

Ключевые слова: телекоммуникационное предприятие, антикризисное управление, алгоритм, этапы, методы.

Essence and basic stages of anti-crisis management are considered in the article. Their features for telecommunication enterprises are determined. The algorithm of the process of anti-crisis management is worked out for telecommunication enterprises. Every stage of anti-crisis management is exposed. The methods of estimation of the crisis state of activity of telecommunication enterprises are determined.

Key words: telecommunication enterprise, anti-crisis management, algorithm, stages, methods.

УДК 336.01

Старинець О.Г.

к.п.н., доцент кафедри менеджменту
Державний університет телекомунікацій

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки вимагає від підприємств підвищення їх конкурентоспроможності, що спричиняє застосування методів антикризового управління, провідну роль в якому відіграє алгоритм його реалізації, що може використовуватися не тільки для подолання кризового стану, а й запобігання його. Одним із етапів антикризового управління є розробка профілактичних заходів, що забезпечують успішне функціонування підприємства. Особливо цей алгоритм є важливим для телекомунікаційних підприємств, де конкуренція є дуже високою і утриматися на ринку є досить складно.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сутність процесу антикризового управління телекомунікаційних підприємства розглянута в працях таких учених, як: С. Біляєва, В. Кошкіна, В. Василенко, Ф. Важинський, А. Колодійчук, О. Маковська, К. Ларіонова, С. Оборська та інші.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка алгоритму антикризового управління телекомунікаційного підприємства з метою забезпечення ефективної діяльності та отримання високих кінцевих результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Більшість науковців сутність антикризового управління зводять до розробки заходів подолання кризового стану виключно стратегічного характеру. Такий підхід міг би бути прийнятним лише у тому випадку, якщо настання кризи можна було б спрогнозувати. Однак, як свідчить практика, не всі кризові явища піддаються прогнозуванню, а особливо ті, що спричинені зовнішніми чинниками. У такому випадку більш доцільною є розроблення та реалізація тактичних чи оперативних антикри-

зових заходів, спрямованих на недопущення загострення кризи.

Ф.А. Важинський та А.В. Колодійчук зазначають, що антикризове управління підприємством є мікроекономічною категорією, яка охоплює заходи подолання кризового стану виключно з боку підприємства-боржника [1]. Недосконалість такого підходу можна пояснити, виходячи із можливих суб'єктів антикризового управління, якими можуть бути не лише внутрішні учасники діяльності підприємства, але й зовнішні, які не беруть безпосередньої участі у діяльності підприємства, але з тих чи інших причин зацікавленні в його успішному функціонуванні.

З цієї позиції, більш повним є визначення антикризового управління, наведене С. Біляєвою та В. Кошкіною, які розмежовують поняття «антикризове управління» та «антикризове регулювання». У їхньому розумінні антикризове регулювання – це сукупність заходів на рівні державних органів влади, спрямованих на недопущення банкрутства суспільно важливих суб'єктів господарювання. Антикризове управління вони розглядають, як сукупність заходів на рівні окремого суб'єкта господарювання, спрямованих на недопущення його банкрутства та ліквідації [2, с. 50].

Василенко В.О. стверджує, що антикризове управління слід трактувати як різновид управління, спрямований на попередження, аналіз та ліквідацію чинників кризи, а у випадку її виникнення – прийняття та реалізацію заходів, які дозволять подолати кризу з найменшим рівнем втрат та витрат [3, с. 74].

Подібної точки зору дотримуються автори К.М. Мельник та С.Б. Смерека. На їх думку, анти-

кризовому управлінню притаманні певні особливості, які відрізняють його від інших видів управлінської діяльності. Серед них: специфічна мета та інструментарій, постійно діючий характер, ресурсні обмеження, потреба у фахівцях із відповідним рівнем знань, вмінь та навиків, ризикованість управлінських рішень, високий рівень значущості інформаційно-аналітичного забезпечення, прийняття та реалізація інноваційних рішень тощо. Окрім цього, автор пропонує поділяти антикризове управління, залежно від стадії розвитку кризи: на запобіжне, коригуюче та стабілізаційне [3, с. 76; 16].

О.В. Маковська та К.Л. Ларіонова, підтримують поділ антикризового управління на види, виділяючи «антикризове управління попереджувального характеру», «антикризове управління в умовах кризи» та «антикризове управління при загрозі банкрутства» [4, с. 111].

Але велика кількість авторів, які працюють над проблемами, пов'язаними із процесом антикризового управління, не наводять чіткої послідовності етапів його здійснення, а пропонують лише їх перелік та притаманні їм особливості. Так, наприклад, у роботі С.В. Оборської до особливостей процесу антикризового управління віднесено такі: мобільність та динамічність у використанні ресурсів та проведенні змін; застосування програмно-

цільових підходів при розробленні та реалізації антикризових управлінських рішень; високий рівень чутливості до часового фактора у процесі управління; використання критерію якості при прийнятті та реалізації антикризових управлінських рішень [5, с. 594].

Ряд учених пропонують підхід до складових процесу антикризового управління на основі його чинників та елементів, які взаємопов'язані між собою. Але вони також не враховують усієї специфіки антикризового управління та не адаптовані до діяльності телекомунікаційних підприємств.

Виходячи із цього, пропонуємо удосконалений підхід до здійснення антикризового управління телекомунікаційними підприємствами. Розроблений алгоритм антикризового управління телекомунікаційними підприємствами передбачає виконання такої послідовних взаємопов'язаних етапів: формування інформаційної бази антикризового управління; діагностика кризового стану підприємства; визначення причини виникнення кризового стану; вибір методів антикризового управління; вибір антикризового заходу; реалізація антикризового заходу; оцінка ефективності реалізованого антикризового заходу; вибір напрямку подальшої діяльності підприємства (рис. 1).

Отже, перший етап полягає у формуванні інформаційної бази антикризового управління телекомунікаційним підприємством, від повноти та достовірності якої залежатиме успішність антикризових заходів та діяльності підприємства загалом. На даному етапі необхідно здійснити оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, визначити чинники, які найбільше впливають на діяльність підприємства та ті, які спричиняють чи можуть спричинити кризовий стан, а також ті, що, навпаки, сприяють його запобіганню і подоланню.

Найкращий метод, який варто застосувати на цій стадії антикризового управління є SWOT-аналіз, котрий дає можливість найбільш повно і об'єктивно оцінити ситуацію та зібрати максимально можливу інформацію про стан підприємства і його становище на ринку телекомунікаційних послуг. З іншого боку, застосування цього методу можливе навіть при наявності невеликої кількості доступної інформації – результати його все рівно дадуть всебічну оцінку існу-



Рис. 1. Алгоритм антикризового управління телекомунікаційним підприємством

ючого положення. Це дуже важливо для телекомунікаційних підприємств, оскільки далеко не вся інформація про їх діяльність є загальнодоступною.

Інформаційна база повинна формуватися із двох видів інформації: внутрішньої та зовнішньої, яка, у свою чергу, може бути плановою і фактичною та виражатися у кількісних чи якісних показниках. Внутрішня інформація – це сукупність даних про процеси та явища, які відбувалися, відбуваються чи відбуватимуться на підприємстві у майбутньому. Зовнішня інформація – це сукупність даних про процеси та явища, які відбувалися, відбуваються чи відбуватимуться у зовнішньому середовищі функціонування підприємства (тенденції розвитку галузі, ринку, поведінка конкурентів, контрагентів, споживачів, постачальників, органів державної влади тощо). Основу планової інформації повинні складати цільові показники та параметри, на досягнення яких спрямовуватиметься діяльність підприємства. Фактична інформація формується переважно із даних бухгалтерської, податкової та статистичної звітності, які відображають операції, що вже відбулися на підприємстві та результати їх впливу на його поточну діяльність [6, с. 86].

Перелік показників інформаційної бази, а також можливих джерел їх отримання, для більшості підприємств може бути однаковим. Відмінними можуть залишатися лише способи та порядок її формування, які залежатимуть від виду, розмірів, організаційної структури та можливостей конкретного підприємства.

Наступним етапом антикризового управління є діагностика кризового стану підприємства, яка повинна починатись вибору методу її проведення. Вибір того чи іншого методу діагностики кризового стану телекомунікаційного підприємства залежатиме в першу чергу від рівня інформаційного та ресурсного забезпечення.

Якщо за результатами діагностики виявлено ознаки кризового стану підприємства, необхідно визначити причини, що його зумовили. Якщо за результатами діагностики ознак кризового стану не виявлено, процес антикризового управління продовжується у вигляді розробки та реалізації профілактичних антикризових заходів спрямованих на запобігання кризи у майбутньому. Перелік профілактичних антикризових заходів буде різним для кожного підприємства, але переважно, це заходи, пов'язані із підтримкою належного фінансового стану, недопущенням зниження прибутковості та рентабельності, вкладанням коштів у технічний та технологічний розвиток підприємства, оскільки конкурентоспроможність та дієздатність телекомунікаційних підприємств прямопропорційно залежить від їх технологічного та технічного забезпечення.

За результатами реалізації другого етапу процесу антикризового управління переходимо до вибору методів антикризового управління.

До основних методів антикризового управління, які доцільно застосовувати на телекомунікаційних підприємствах, є санація, даунсайзинг та реструктуризація. Застосування цих методів спрямоване на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи.

Санація – це система заходів, спрямована на оздоровлення фінансово- господарського стану підприємства, а також задоволення повністю або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та зміни організаційно-правової форми і виробничої структури боржника [7, с. 659].

Ще одним методом, що дає можливість швидко покращити показники діяльності підприємства, є даунсайзинг, який характеризує можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей.

Одним з найбільш складних методів є реструктуризація підприємств. Незважаючи на це, останнім часом вона набула значного розповсюдження. Реструктуризація спрямовується переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості. Цей метод пов'язується зі змінами організаційної структури та системи управління підприємством і його капіталом з метою економічного та у більшості випадків організаційного відокремлення та оздоровлення бізнес-процесів [8, с. 58].

Наступний етап антикризового управління полягає у розробці антикризових заходів, які можуть мати профілактичний, оздоровчий, запобіжний чи реабілітаційний характер.

Після розробки антикризових заходів переходимо до оцінки кожного із них. При цьому слід враховувати можливі втрати, очікувані наслідки, визначені переваги та недоліки від реалізації запланованих антикризових заходів. Показниками оцінки антикризових заходів можуть бути: рівень ризику та очікуваний результат. У цьому випадку найбільш доцільним антикризовим заходом буде той, який відповідатиме більшості із визначених критеріїв.

Вибраний антикризовий захід чи певна їх кількість реалізується на підприємстві тими способами, які передбачені при їх розробці. Це можуть бути додаткові інвестиції, зміна організаційної структури підприємства, зміна керівництва чи форми організації бізнесу, реструктуризація капіталу тощо.

Оцінка ефективності реалізованого антикризового заходу – наступний етап антикризового управління телекомунікаційного підприємства – передбачає здійснення аналізу ситуації на підприємстві після впровадження вибраного антикризового заходу. Для цього можна використовувати наступні критерії: збільшення прибутковості, підвищення рівня рентабельності, зменшення витрат,

підвищення продуктивності праці, підвищення інвестиційної привабливості підприємства, покращення структури капіталу, підвищення конкурентоспроможності підприємства тощо. Позитивне значення цих показників свідчатиме про ефективність запропонованого антикризового заходу.

І, нарешті, наприкінці процесу антикризового управління доцільно переглянути весь процес діяльності підприємства і, за необхідності, внести відповідні зміни, уточнення чи відмовитися від окремих видів діяльності або замінити їх на інші. Головна задача антикризового управління – це забезпечення безперебійного ефективного функціонування підприємства.

Висновки з проведеного дослідження.

Проведене дослідження процесу антикризового управління показало, що найбільш оптимальний алгоритм антикризового управління для телекомунікаційного підприємства має містити 10 послідовних етапів: формування інформаційної бази антикризового управління; діагностика кризового стану підприємства; визначення причини виникнення кризового стану; вибір методів антикризового управління; розробка антикризових заходів; оцінка запропонованих антикризових заходів; вибір найбільш раціонального антикризового заходу; реалізація антикризового заходу; оцінка ефективності реалізованих антикризових заходів; вибір напряму подальшої діяльності підприємства. Такий підхід забезпечить ефективність проведення антикризового управління на телекомунікаційних підприємствах і сприятиме запобіганню або швидкому подоланню кризових ситуацій в їх діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Важинський Ф.А. Сутність антикризового фінансового управління підприємством [Електронний ресурс] / Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>.
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: [монографія] / Л.О. Лігоненко // – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2001. – 580 с.
3. Смерека С.Б. Теоретико-методологічні засади антикризового управління сфери послуг / С.Б. Смерека // Економічний простір. Збірник наукових праць. – 2008. – № 19. – С. 71-81.
4. Ларіонова К.Л. Розробка програми антикризового управління на підприємстві / К.Л. Ларіонова,

О.В. Маяковська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2007. – № 4, Т. 3. – С. 108-114.

5. Оборська С.В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством / С.В. Оборська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 628. – С. 592-595.

6. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз: [підручник] / Ю.С. Цал-Цалко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 566 с.

7. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. / Ковальчук І.В. – К.: Знання, 2008. – 697 с.

8. Нізалов Д.В. Антикризове управління: вибір методів / Д.В. Нізалов // Держава та регіони. – 2001. – № 1. – С. 56-62.

REFERENCES:

1. Vagynskiy F.A. Sutnist antycryzovogo finansovogo upravlinnya [Essence of anti-crisis financial management of enterprise]. Available at: <http://www.nbu.gov.ua> (in Ukrainian).
2. Ligonenko L.O. (2001) Antycryzove upravlinnay pidprymstvom: teoretyko-metodologichna zasady ta practychnyi instrumentarii [Anti-crisis management of enterprise: theoretic methodological principles and practical tool]. Kyiv: KNTEU (in Ukrainian).
3. Smereka S.B. (2008) Teoretyko-metodologichni zasady antycryzovogo upravlinnya sphyry poslug [Theoretic methodological principles of anti-crisis management of service business]. Economic area. no 19, pp. 71-81. (in Ukrainian).
4. Larionova K.L. (2007) Rozrobka program antycryzovogo upravlinnya na pidprymstvi [Development of the program of anti-crisis management is on an enterprise]. Announcer of the Khmelnytsk National University, no 4, pp. 108-114. (in Ukrainian).
5. Oborska S.V. (2008) Konceptualni zasady formuvannya systemy antycryzovogo upravlinnya promyslovym pidprymstvom [Conceptual principles of forming of the system of anti-crisis management of industrial enterprise]. Problems of economy and management, no 628, pp. 592-595. (in Ukrainian).
6. Cal-Calko U.S. (2008) Finansovyi analiz [Financial analysis]. Kyiv: CUL. (in Ukrainian).
7. Kovalchuk I.V. (2008) Ekonomika pidprymstv [Economics of enterprises]. Kyiv: Znannya. (in Ukrainian).
8. Nizalov D.V. (2001) Antycryzove upravlinnay: vybir metodiv [Anti-crisis management: choice of methods]. State and regions, no 1, pp. 56-62 (in Ukrainian).

Starynec O.G.Candidate of Political Sciences
Senior Lecturer at Department of Management
State University of Telecommunications**THE ALGORITHM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES**

The modern stage of development of the economy requires from enterprises the increase of their competitiveness that causes the application of methods of anti-crisis management, a leading role of that is the algorithm of its realization that can be used not only for overcoming of the crisis state but also prevention of it. One of the types of the stages of anti-crisis management is the development of prophylactic measures that provide the successful operation of the enterprise. Especially this algorithm is important for telecommunication enterprises, where a competition is very high and it is enough difficult to stay in the market.

Most scientists reduce the essence of anti-crisis management to development of measures for the overcoming of the crisis state exceptionally of strategic character. Such an approach would be acceptable only in the case that the offensive of crisis can be planed. However, not all crisis phenomena can be forecasted, but especially those that are caused by external factors. In such a case, more expedient are development and realization of the tactical or operative anti-crisis measures aimed at preventing aggravation of crisis.

The improved way for the realization of anti-crisis management of telecommunication enterprises is proposed. The worked algorithm of anti-crisis management of telecommunication enterprises consist of such successive stages: forming information base of anti-crisis management; diagnostics of the crisis state of enterprise; determination of reason of origin of the crisis state; choice of methods of anti-crisis management; development of anti-crisis measures; estimation of proposed anti-crisis measures; choice of the most rational anti-crisis measures; realization of anti-crisis measures; estimation of efficiency of the realized anti-crisis measures; choice of direction of further activity of the enterprise.