

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.7.2](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.2)

УДК: 330.131

*О. Г. Старинець,  
доктор економічних наук,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ  
ORCID: 0000-0002-0173-5151*

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: СУЧАСНИЙ СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

*Oleksandr Starynets  
Doctor of Economics,  
Ukraine National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

### **CRISIS MANAGEMENT OF DOMESTIC TELECOMMUNICATION ENTERPRISES: CURRENT STATE, TRENDS AND PROSPECTS**

*У статті висвітлено актуальні питання антикризового управління вітчизняними підприємствами, запропоновано інноваційну систему зменшення витрат і підвищення продуктивності праці, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств та активізує їх розвиток. Наведено приклад дієвого механізму антикризового управління телекомунікаційним підприємством, у якому превентивний інструментарій спрямований на виявлення та нейтралізацію руйнівних або кризових чинників. Запропонований підхід має на меті посилити контроль за бізнес-процесами з боку керівництва телекомунікаційним підприємством, а також здійснювати постійний моніторинг у контексті реалізації превентивних заходів. Проведена порівняльна оцінка інструментарію антикризового управління вітчизняними підприємствами ПАТ "Укртелеком", ПрАТ "Київстар" та ТОВ "Інтелектуальні комунікації" дала змогу встановити, що масштаб підприємства зумовлює активність використання і різноманіття інструментів антикризового управління у сфері телекомунікацій. Зокрема, встановлено, що кореляційна залежність між рентабельністю діяльності та показниками продуктивності праці співробітників і чисельністю абонентів телекомунікаційних підприємств є достатньо тісною, за винятком залежності між рентабельністю діяльності ПрАТ "Київстар" та чисельністю їх абонентів.*

*This paper introduces a topical issues of crisis management of domestic enterprises, proposes an innovative system for reducing costs and increasing labor productivity, which provides for increasing the competitiveness of telecommunication enterprises and activating their development. An example of an effective mechanism of anti-crisis management of a telecommunication enterprise is presented in which preventive tools are aimed at identifying and neutralizing destructive or crisis factors. The constructed mechanism of the preventive crisis management of telecommunication enterprises opens up an opportunity to carry out comprehensive diagnostics of the enterprise's activity and, at an early stage, develop and implement the required anti-crisis measures. The proposed approach aims to strengthen the control of business processes by the management of the telecommunication enterprise, as well as to carry out continuous monitoring in the context of the implementation of preventive measures. A comparative assessment of the tools of crisis management by domestic enterprises of Ukrtelecom PJSC Kyivstar and*

*Intellectual Communications Ltd. has made it possible to establish that the scale of the enterprise determines the activity of using and diversifying the tools of crisis management in the field of telecommunications. In particular, it was established that the correlation between profitability of activity and indicators of labor productivity of employees and the number of subscribers of telecommunication enterprises is rather close, except for the dependence between the profitability of Kyivstar PJSC activity and the number of their subscribers. The study specifies areas for modernizing the crisis management mechanisms supported by conceptual provisions of the systematic approach, functional, situational, process, competence, behavioral, design and strategic means, which include downsizing, regularization, merging, diversification, outsourcing, and benchmarking.*

**Ключові слова:** *телекомунікаційні підприємства; система управління; механізм антикризового управління; конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств; системне та превентивне антикризове управління.*

**Key words:** *telecommunication enterprises; control system; mechanism of crisis management; competitiveness of telecommunication enterprises; systemic and preventive crisis management.*

**Постановка проблеми.** Антикризове управління телекомунікаційними підприємствами має ряд специфічних особливостей, які проявляються у значній диверсифікації шляхів виходу з кризових ситуацій. Актуальність зазначеної проблематики тісно пов'язана із потребою модернізації системи управління телекомунікаційними підприємствами, оскільки на сьогодні зафіксовано не лише готовність клієнтів до швидкої зміни операторів зв'язку, але й високий рівень конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг. Крім того, на важливість вивчення цієї проблематики вказує сучасна управлінська практика вітчизняних телекомунікаційних підприємств, в якій інструментарій антикризового управління застосовувався епізодично як засіб реагування на окремі кризові ситуації за умов висхідних трендів становлення сфери телекомунікацій, де необхідно створювати нову систему антикризового управління, спрямовану не лише на своєчасне виявлення криз, локалізацію і нівелювання наслідків їх впливу, упередження кризових ситуацій, але й активізацію розвитку цих підприємств у стратегічній перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження за обраною тематикою проводили такі науковці, як: І. Ансофф [1], Т. Бекон [2], Ф. Гельрід [3], В. Євтушенко, В. Ляшевська, В. Соколова [4], О. Терещенко [5], Н. Внукова [6], А. Штангрет [7] та ін. Однак у цих та багатьох інших публікаціях недостатньо висвітлено проблеми антикризового управління телекомунікаційними підприємствами.

**Постановка завдання.** Висвітлити теоретичні та практичні аспекти антикризового управління телекомунікаційними підприємствами та навести приклад механізму антикризового управління, у якому превентивний інструментарій буде спрямований на нейтралізацію руйнівних або кризових чинників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Функціонування вітчизняних підприємств вирізняє наявність і системність кризових процесів у телекомунікаційній сфері. Високий динамізм епохи інформаційного суспільства об'єктивізує проблематику вчасної адаптації телекомунікаційних підприємств до непередбачуваних змін унаслідок сукупної дії чинників зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу. Це актуалізує оновлення теоретичних і методологічних положень антикризового управління підприємств та розробку практичних пропозицій щодо формування ефективних антикризових управлінських рішень у сфері телекомунікацій.

Історично сформований концепт антикризового управління підприємств полягає у тому, що кризи необхідно передбачати, очікувати та запобігати, кризові процеси можуть бути певною мірою керованими, водночас ефективне антикризове управління здатне прискорювати подолання кризи та зменшувати її наслідки. При цьому наукове завдання щодо створення дієвого інструментарію для ефективного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах активізації кризових явищ не має однозначного вирішення. Зокрема, потрібно враховувати, що за умови становлення інформаційного суспільства мобільний зв'язок займає панівні позиції, замінюючи інші види телефонного зв'язку, і тому проаналізуємо найбільш динамічну складову сфери телекомунікацій – мобільний зв'язок. Так, у 2017-2019 рр. він генерував понад половину сукупних обсягів реалізованих послуг у сфері телекомунікацій в Україні, тоді як у 2002 р. частка послуг мобільного зв'язку у сукупних доходах від надання послуг зв'язку становила лише одну чверть. Виявлено панівні тенденції діяльності підприємств зв'язку, а саме: зростання їх доходів, зміна бренду та їх інтеграція через об'єднання з гравцями світового ринку телекомунікаційних послуг; розширення технічних і технологічних можливостей та поступовий перехід на технології 4G і 5G. Головними гравцями на вітчизняному ринку телекомунікаційних послуг є такі підприємства, як ПрАТ “Київстар”, ПрАТ “ВФ –Україна”, ПАТ “Укртелеком”, ТОВ “Лайфселл”, ТОВ “Воля–Кабель”, ТОВ “Телесистеми України” та ін.

Результати оцінювання можливостей банкрутства та фінансового стану таких телекомунікаційних підприємств, як ПАТ “Укртелеком”, ПрАТ “Київстар”, ТОВ “Інтелектуальні комунікації” вказують, що, зокрема, ПАТ “Укртелеком” і ПрАТ “Київстар” є достатньо стійкими, рентабельними і нині їм не загрожує банкрутство. За результатами SWOT-аналізу означених телекомунікаційних підприємств виявлено, що кожне з них має унікальні переваги, сильні сторони та можливості, водночас у ПрАТ “Київстар” і ПАТ “Укртелеком” їх більше, у ТОВ “Інтелектуальні комунікації” – значно менше. Тоді як загрози і слабкі сторони є подібними для всіх досліджуваних підприємств, а саме: висока готовність

клієнтів до зміни оператора; високий рівень конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг; нестабільні політичні та економічні умови; небажання інвесторів вкладати свої кошти в українську економіку.

Для виявлення резервів розвитку досліджуваних телекомунікаційних підприємств у дисертації було розраховано також коефіцієнт кореляції та коефіцієнт детермінації залежності рентабельності діяльності підприємства від чисельності абонентів, продуктивності праці співробітників та загальних витрат, тобто проведено дослідження кореляційного зв'язку показника кінцевого результату діяльності підприємства з найбільш впливовими показниками (табл. 1).

**Таблиця 1.**  
**Кореляційна залежність між рентабельністю телекомунікаційних підприємств та показниками продуктивності праці й чисельністю абонентів, коеф.\***

Показники	ПАТ “Укртелеком”	ПрАТ “Київстар”	ТОВ “Інтелектуальні комунікації”
Коефіцієнт кореляції продуктивності праці	0,86	0,86	0,5
Коефіцієнт кореляції чисельності абонентів	0,65	0,38	0,76

\*Джерело: авторська розробка

За результатами розрахунків встановлено, що кореляційна залежність між рентабельністю діяльності та показниками продуктивності праці співробітників і чисельністю абонентів телекомунікаційних підприємств є достатньо тісною, за винятком залежності між рентабельністю діяльності ПрАТ “Київстар” та чисельністю їх абонентів. Оскільки це підприємство має достатньо сильні позиції на ринку телекомунікаційних послуг і власну потужну інноваційну базу, що дає змогу ефективно провадити свою діяльність з наявною чисельністю абонентів.

Аналогічні розрахунки дозволяють визначити коефіцієнт детермінації залежності рентабельності діяльності підприємства від продуктивності праці співробітників та чисельності абонентів для того, щоб у процентному співвідношенні оцінити тісноту зв'язку (табл. 2).

**Таблиця 2.**  
**Детермінаційна залежність рентабельності діяльності від продуктивності праці співробітників і чисельності абонентів телекомунікаційних підприємств, коеф.\***

Показники	ПАТ “Укртелеком”	ПрАТ “Київстар”	ТОВ “Інтелектуальні комунікації”
Коефіцієнт детермінації продуктивності праці	0,74	0,74	0,25
Коефіцієнт детермінації чисельності абонентів	0,42	0,14	0,57

\*Джерело: авторська розробка

Таким чином, виявлено, що рентабельність діяльності ПрАТ “Київстар” достатньою мірою залежить від продуктивності праці співробітників, тоді як залежність від чисельності абонентів незначна і становить 14%. Рентабельність діяльності ПАТ “Укртелеком” суттєво залежить також від продуктивності праці співробітників, тоді як залежність від чисельності абонентів наявна, але не настільки суттєва. Водночас рентабельність ТОВ “Інтелектуальні комунікації” залежить від чисельності абонентів, тоді як залежність від продуктивності праці є значно меншою і складає 25%.

Продовжуючи оцінювання кореляційних та детермінаційних взаємозв'язків, визначимо рівень залежності між прибутком і загальними витратами досліджуваних підприємств. Так, прибуток означених телекомунікаційних підприємств дуже тісно залежить від їх загальних витрат: коефіцієнт кореляції відповідно складає 0,84, 0,95 і 0,87. Показник детермінації показує відсоткову залежність цих показників, що становить відповідно 71%, 90%, 76% [8]. Ці розрахунки вказують, що у системі антикризового управління телекомунікаційних підприємств необхідно значну увагу приділяти зменшенню витрат і підвищенню продуктивності праці, що, у свою чергу, забезпечуватиме підвищення конкурентоспроможності підприємств та активізацію їх розвитку.

Таким чином, одним із прикладів механізму антикризового управління телекомунікаційного підприємства у контексті реалізації превентивного його типу може слугувати наступна схема (рис. 1).



Рис. 1. Механізм превентивного антикризового управління телекомунікаційного підприємства\*

\*Джерело: авторська розробка

Запропоноване превентивне антикризове управління спрямоване на зменшення витрат ресурсів в операційній діяльності телекомунікаційного підприємства, оскільки витрати на виявлення та нейтралізацію руйнівних чи кризових чинників істотно менші, ніж на ліквідацію наслідків кризи (деталі у [8]). Водночас при запровадженні моделі превентивного антикризового управління керівництво телекомунікаційного підприємства має посилити контроль за бізнес-процесами і здійснювати постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовищ. Так, об'єктами внутрішнього контролінгу мають бути: рівень прибутковості, обсяги заборгованості, обсяги витрат, індекси ліквідності й оборотності активів. Зовнішній контролінг відстежує коливання тарифів і цін на послуги підприємства, чисельність і лояльність клієнтів, рівень ділової активності, тренди кредитного ринку, зміну нормативного поля тощо.

Таким чином, можливо побудувати новий профіль механізму антикризового управління телекомунікаційних підприємств у контексті втілення універсальних принципів управління та принципів системного підходу з урахуванням функціональних зв'язків між окремими його складовими, ідентифікації ресурсних резервів та оптимізації організаційної структури підприємства задля своєчасного і дієвого реагування на загрози та забезпечення досягнення визначених цілей.

З іншого боку, ефективна організація антикризового управління телекомунікаційного підприємства є втіленням системного менеджменту. Тому системне антикризове управління спрямовується на всі без винятку бізнес-процеси телекомунікаційного підприємства, а також має здійснюватися безпосередньо як за умов кризи, так і превентивно. При цьому прибуток є вирішальним показником діяльності телекомунікаційних підприємств у сучасній системі антикризового управління, яка має бути цілісною та відображати процеси, спрямовані на діагностику, попередження, нейтралізацію і подолання криз та їх причин на всіх управлінських рівнях, які здійснюються на засадах комплексного наукового підходу. Це дозволить інтегрувати концептуальні положення системного, ситуаційного, процесного, функціонального, компетентнісного, поведінкового, проектного і стратегічного підходів для стабілізації функціонування і подальшого розвитку телекомунікаційних підприємств.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, телекомунікаційним підприємствам для проведення ефективної діяльності необхідно зосередитися на покращенні технологічного аспекту, оскільки рівень їх конкурентоспроможності насамперед зумовлює наявна техніко-технологічна база. Відтак для вітчизняних підприємств головним напрямом утримання своїх конкурентних позицій і підвищення ефективності діяльності є запуск новітніх технологій, зокрема технології 5G.

Запропонований механізм антикризового управління телекомунікаційних підприємств дозволяє визначати вагомість кожної складової. Проведена оцінка кореляції засвідчила високу залежність між рентабельністю діяльності телекомунікаційних підприємств і продуктивністю праці їх співробітників та чисельністю абонентів. Прибуток телекомунікаційних підприємств дуже тісно залежить від понесених ними загальних витрат, коефіцієнт кореляції відповідно складає 0,84, 0,95 і 0,87; показник детермінації становить відповідно 71%, 90%, 76%. Порівняльна оцінка інструментів механізму антикризового управління та поширеності їх використання у телекомунікаційних підприємствах дає змогу встановити, що всі розглянуті інструменти є актуальними, водночас можливості їх

застосування визначаються ресурсними, часовими і компетентнісними обмеженнями та потенціалом синергізму від їх комбінування. Виявлено, що масштаб підприємства зумовлює активність використання і різноманіття інструментів антикризового управління у сфері телекомунікацій.

Запропонований підхід у подальшому дозволить визначати напрями модернізації системи антикризового управління телекомунікаційних підприємств через розробку антикризових програм та науково-організаційних рекомендацій щодо реструктуризації телекомунікаційних підприємств.

#### **Список літератури.**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Bacon T. R. (2016) What People Want: A Manager's Guide to Building Relationships That Work. 264 p.
3. Гельрид Ф. Кризи на підприємстві: як з ними боротися // Фінансовий бізнес. – 2008. – № 9. – С. 50 – 56.
4. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Соколова В. В. Покращення ефективності нормування інтелектуальної праці як фактор вдосконалення антикризового управління ЗЕД українських компаній. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. Режим доступу: <http://global-national.in.ua> (05.07.2019)
5. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.
6. Внукова Н. Н., Сьпко К. В., Худокормова Ю. В. Финансово-кредитные методы антикризисного управления предприятием. Проблемы і перспективи розвитку банківської системи України. – 2009. – № 3. – С. 79 – 86.
7. Штангрет А. М. Копилук О.І. Антикризове управління підприємством. К.: Знання, 2007. 335 с.
8. Старинець О. Г. Антикризове управління телекомунікаційними підприємствами: стан та перспективи розвитку : монографія. К. : Талком, 2018. 320 с.

#### **References.**

1. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie. M. : Ekonomika, 1989. 519 p.
2. Bacon, T. R. (2016), What People Want: A Manager's Guide to Building Relationships That Work. 264 p.
3. Gelride, F. (2008), "Crisis in the enterprise: how to deal with them", Finansovyy biznes, vol. 9, pp. 50 – 56.
4. Yevtushenko, V. A. Lyashevskaya, V. I. Sokolova, V. V. (2017), "Improvement of the Efficiency of Rationalization of Intellectual Labor as a Factor for Improving the Anti-crisis Management of Foreign Companies of Ukrainian Companies", Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky [Online], vol. 17, available at: <http://global-national.in.ua> (Accessed 05.07.2019)
5. Tereshchenko, O. O. (2006) Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi [Anti-crisis financial management in the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. Vnukova, N. N. Sypko, K. V. Hudokormova Ju. V. (2009), "Financial and credit methods of crisis management of the enterprise", Problemy i perspektivy rozvytku bankiv's'koi systemy Ukrainy, vol. 3, pp. 79 – 86.
7. Shtangret, A. M. (2007), Antikrizove upravlinnya pidpriemstvom [Crisis management by the entity], Znannya, Kyiv, Ukraine.
8. Starynets, O. G. (2018), Antikrizove upravlinnya telekomunikacijnyimi pidpriemstvami: stan ta perspektivi rozvytku [Crisis management of telecommunication enterprises: the state and prospects of development], Talcom, Kyiv. 320 p.

*Стаття надійшла до редакції 08.06.2019 р.*