**Старинець Олександр Георгійович, керівник секрета&shy;ріату Комітету Верховної Ради України з питань інформа&shy;тизації та зв&rsquo;язку: &laquo;Антикризове управління телекомуні&shy;каційних підприємств: теорія та методологія&raquo; (08.00.04 - економіка та управління підприємствами - за видами економічної діяльності). Спецрада Д 26.861.03 у Держав&shy;ному університеті телекомунікацій**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ і НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

СТАРИНЕЦЬ ОЛЕКСАНДР ГЕОРГІЙОВИЧ

УДК 658.1:65.016[:654.07:](https://teacode.com/online/udc/65/654.07.html)330.33.01

ДИСЕРТАЦІЯ

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ:

ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ

08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело. О.Г. Старинець

Науковий консультант Гудзь Олена Євгенівна,

доктор економічних наук, професор

Київ - 2018

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ 2

[ВСТУП 19](#bookmark5)

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ 31

1. Економічна сутність антикризового управління підприємств...31
2. [Складові антикризового управління підприємств 51](#bookmark6)
3. [Особливості антикризового управління телекомунікаційних підприємств 69](#bookmark7)

[Висновки до розділу 1 95](#bookmark8)

Розділ 2. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ 97

1. Механізм антикризового управління телекомунікаційних підприємств 97
2. [Моделі антикризового управління телекомунікаційних підприємств 119](#bookmark11)
3. Методичні підходи до діагностики ефективності антикризового управління телекомунікаційних підприємств 152

[Висновки до розділу 2 171](#bookmark13)

Розділ 3. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ .„.174

* 1. Моніторинг зовнішнього середовища телекомунікаційних підприємств 174
  2. [Діагностика фінансового стану та кризових процесів телекомунікаційних підприємств 201](#bookmark14)
  3. [Оцінка ефективності механізму антикризового управління телекомунікаційних підприємств 223](#bookmark15)

Висновки до розділу 3 235

Розділ 4. НАУКОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО І

ТАКТИЧНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ 238

1. Формування стратегії антикризового управління телекомунікаційних підприємств 238
2. [Модель превентивного антикризового управління телекомунікаційних підприємств 259](#bookmark16)
3. Матриця тактичної гнучкості антикризового управління телекомунікаційних підприємств 279

Висновки до розділу 4 303

Розділ 5. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ 305

1. Модернізація механізму антикризового управління телекомунікаційних підприємств 305
2. [Розробка антикризової програми телекомунікаційних підприємств 326](#bookmark20)
3. [Обґрунтування методичного підходу до прогнозування ефективності антикризового управління телекомунікаційних підприємств 345](#bookmark22)
4. [Науково-організаційні рекомендації щодо реструктуризації телекомунікаційних підприємств 380](#bookmark25)

Висновки до розділу 5 396

[ВИСНОВКИ 398](#bookmark26)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 407](#bookmark27)

ДОДАТКИ 441

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне функціонування телекомунікаційних підприємств вирізняє наявність і системність кризових процесів, їх зумовлюють як кризові деформації у світовій і національній економіках, так і суперечливі економічні інтереси різних суб’єктів господарювання. 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.

Існуючий теоретико-методологічний базис і прикладний інструментарій антикризового управління було розроблено у другій половині ХХ ст. декількома поколіннями дослідників і практиків насамперед для промислових підприємств індустріально розвинених країн світу з ринковою економікою. Головний 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.

Вагомий внесок у формування теоретико-методологічних засад антикризового управління підприємств зробили такі українські та іноземні дослідники, як: І. Ансофф, Е. Альтман, О. Апарова, Д. Баюра, Л. Беркман, І. Балабанов, О. Білорус, У. Бівер, І. Бланк, С. Боняр, О. Ващенко, О. Виноградова, В. Василенко, О. Гусєва, В. Геєць, О. Гудзь, О. Гук, П. Друкер, І. Зеліско, С. Кваша, Р. Келлер, О. Князєва, М. Крупка, О. Кузьмін, Л. Лазоренко, К. Ларіонова, Т. Лепейко, А. Мазаракі,

О. Маковська, О. Мельник, І. Охрименко, П. Перерва, В. Плескач,

Н. Прокопенко, Т. Пуліна, О. Пушкар, Л. Ситник, С. Смерека, П. Стецюк, А. Томпсон, Р. Таффлер, О. Терещенко, С. Філиппова, А. Шегда, З. Шершньова, М. Шкільняк, А. Штангрет, О. Ястремська та ін. Високо оцінюючи їх науковий доробок у створення теоретичних і методологічних засад розбудови системи антикризового управління насамперед на промислових підприємствах, зауважимо, що недостатньо опрацьованими та дискусійними є наукові підходи щодо антикризового управління для телекомунікаційних підприємств. Потребують адаптації до галузевої специфіки сфери телекомунікацій як інструментарій виявлення криз, так і методологічне підґрунтя побудови механізму антикризового управління телекомунікаційних підприємств.

Актуальність цієї проблематики підсилює сучасна управлінська практика українських телекомунікаційних підприємств, в якій інструментарій антикризового управління застосовувався епізодично як засіб реагування на окремі кризові ситуації за умов висхідних трендів становлення сфери телекомунікацій. Нині телекомунікаційним підприємствам необхідно створювати 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. Це потребує розробки нового методологічного базису антикризового управління телекомунікаційних підприємств на основі інтегрування положень системного, ситуаційного, компетентнісного, процесного, функціонального, поведінкового, проектного і стратегічного підходів. Означене зумовило вибір об’єкта і теми дисертаційної роботи, визначення мети, предмета і завдань наукового дослідження.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Державного університету телекомунікацій МОН України за темою “Методичні підходи щодо формування та реалізації сталого розвитку галузі зв’язку, інформації та інформатизації” (номер державної реєстрації 0114U002053), у межах якої використано методичні положення оцінювання антикризової гнучкості телекомунікаційних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління

телекомунікаційних підприємств.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки й вирішення таких основних завдань:

* поглибити розуміння економічної сутності антикризового управління підприємств та впорядкувати наукові положення щодо змісту його складових;
* виявити особливості антикризового управління

телекомунікаційних підприємств;

* розкрити методологічні основи побудови механізму антикризового управління телекомунікаційних підприємств;
* узагальнити існуючі моделі антикризового управління телекомунікаційних підприємств;
* систематизувати та вдосконалити методичні підходи щодо діагностики ефективності антикризового управління телекомунікаційних підприємств з урахуванням їх галузевих особливостей;
* здійснити моніторинг зовнішнього середовища телекомунікаційних підприємств та виявити основні тенденції їх функціонування і розвитку;
* провести діагностику фінансового стану й кризових процесів українських телекомунікаційних підприємств та оцінювання ефективності механізму антикризового управління цих підприємств;
* запропонувати стратегічний інструментарій антикризового управління телекомунікаційних підприємств;
* розвинути модель превентивного антикризового управління

телекомунікаційних підприємств;

* сформувати матрицю тактичної гнучкості антикризового

управління телекомунікаційних підприємств;

* визначити напрями модернізації механізму антикризового

управління українських телекомунікаційних підприємств;

* розробити антикризову програму телекомунікаційних підприємств;
* опрацювати методичний підхід до прогнозування ефективності антикризового управління телекомунікаційних підприємств;
* обґрунтувати науково-організаційні рекомендації щодо реструктуризації телекомунікаційних підприємств.

*Об’єктом дослідження* є сукупність економічних процесів і явищ у сфері телекомунікацій.

*Предмет дослідження* - теоретичні, методологічні та організаційно - прикладні засади антикризового управління телекомунікаційних підприємств.

Методи дослідження. Методологічною та теоретичною основою дисертаційної роботи є діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні положення економічної теорії, теорій менеджменту, наукові праці українських і зарубіжних учених з теоретико-методологічних питань щодо антикризового управління телекомунікаційних підприємств.

Поставлені в дисертаційній роботі задачі вирішувалися за допомогою загальнонаукових і спеціальних методів. Із загальнонаукових було використано такі методи: дедукції (при побудові структури роботи в логічному взаємозв’язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його складових частин), індукції (при формуванні загальних висновків проведеного дослідження), абстрактно-логічного та синтезу (при уточненні тлумачень категоріального інструментарію), аналізу (при розробці класифікацій кризових явищ, вивченні тенденцій антикризового управління телекомунікаційних підприємств, обробці отриманих результатів) та історичний (при вивченні еволюції підходів до трактування економічної сутності антикризового управління телекомунікаційних підприємств).

У дисертаційній роботі використовувалися такі спеціальні методи: факторний аналіз (при дослідженні впливу окремих чинників на антикризове управління телекомунікаційних підприємств та їх прибуток), розрахунково-конструктивний та метод порівнянь (при обґрунтуванні прогнозу основних показників діяльності телекомунікаційних підприємств та порівнянні фактичних і отриманих результатів), табличний і графічний, SWOT-аналіз (при оцінюванні зовнішнього і внутрішнього середовища телекомунікаційних підприємств), економіко-статистичний (при виявленні та встановленні причинно-наслідкових зв’язків), кореляційний аналіз (при визначенні щільності, характеру зв’язку та залежності між факторами впливу і результативними показниками діяльності телекомунікаційних підприємств), детермінантний метод (при розробці детермінантної моделі визначення та прогнозування інтегрального показника фінансового стану телекомунікаційних підприємств), методи прогнозування (при обґрунтуванні перспектив розвитку телекомунікаційних підприємств) та інші методи дослідження економічних та управлінських процесів і явищ.

*Інформаційною базою дослідження* є законодавчі та нормативно- правові акти України, офіційні публікації Державної служби статистики України, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв’язку та інформатизації, міжнародних організацій, дані статистичної, фінансової та нефінансової звітності українських телекомунікаційних підприємств, наукові праці українських і зарубіжних учених з проблем антикризового управління телекомунікаційних підприємств, а також результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних і методологічних підходів та практичних рекомендацій, які в сукупності вирішують важливу наукову проблему щодо побудови системного антикризового управління телекомунікаційних підприємств. Найбільш важливими науковими результатами, які містять елементи наукової новизни, є такі: *вперше:*

запропоновано стратегічний інструментарій антикризового управління телекомунікаційних підприємств, який ураховує специфічність завдань і комплексність застосування особливих методів та управлінського інструментарію, вагомі ресурсні і часові обмеження, високий рівень ризику в ухваленні управлінських рішень, а також базується на об’єднанні наявних ресурсів і спрямовується на попередження й усунення кризових явищ та активізацію довгострокового розвитку підприємства на основі реалізації сучасних технологічно-комунікаційних рішень;

сформовано матрицю тактичної гнучкості антикризового управління телекомунікаційних підприємств, яка дає змогу унаочнити синергічне поєднання її функціональних складових, зокрема фінансової, технологічної і кадрової, визначити показник антикризової гнучкості відповідного підприємства з урахуванням усіх його видів діяльності, уможливлюючи пошук, мобілізацію та ефективне використання резервів розвитку у межах реалізації обраної антикризової стратегії підприємства, оперативне реагування на динамізм чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ для забезпечення реалізації їх місії і завдань діяльності у стратегічній перспективі;

обґрунтовано теоретичне і методологічне підґрунтя формування антикризових програм телекомунікаційних підприємств, яке передбачає розробку альтернативних сценаріїв та ефективних управлінських заходів щодо недопущення кризових явищ, запобігання банкрутству та забезпечення їх ефективного розвитку, виявлення перспективних ринків збуту нових послуг, що сприятиме подальшому зміцненню їх конкурентних позицій та переходу на інноваційний тип розвитку;

розроблено науково-організаційні рекомендації щодо реструктуризації телекомунікаційних підприємств на основі розвитку інфо-комунікаційного забезпечення, яке реалізується за допомогою інтегрованої системи, відповідає вимогам переходу на новий рівень використання інформації, об’єднує інформаційне, комп’ютерне, програмне забезпечення, інформаційні технології, мережі електронно-обчислювальної техніки, комунікації, бази і сховища даних та є дієвим інструментом організаційних змін, уможливлюючи відповідне трансформування організаційної структури, оптимізації комунікаційних процесів та підвищення ефективності прийняття антикризових управлінських рішень у сфері телекомунікацій; *удосконалено:*

наукові підходи до побудови профілю механізму антикризового управління телекомунікаційних підприємств у контексті втілення універсальних принципів управління та принципів системного підходу з урахуванням функціональних зв’язків між складовими антикризового управління, ідентифікації ресурсних резервів та оптимізації організаційної структури підприємства задля своєчасного і дієвого реагування на загрози та забезпечення досягнення визначених цілей;

методичні підходи до оцінювання ефективності антикризового управління телекомунікаційних підприємств, що на відміну від інших ураховують галузеву специфіку надання телекомунікаційних послуг, часові, ресурсні та компетентнісні обмеження відповідного підприємства, а також дають змогу отримати інтегральну оцінку кожного реалізованого антикризового заходу;

модель превентивного антикризового управління телекомунікаційних підприємств на засадах раннього упередження і реагування, що забезпечить захист телекомунікаційних підприємств від кризових явищ, максимальну підготовку до функціонування у нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища, підвищення економічної стійкості через акумулювання всіх наявних ресурсів та системну реалізацію антикризових управлінських рішень;

*набули подальшого розвитку:*

наукові положення щодо сутнісних характеристик складових антикризового управління телекомунікаційних підприємств із позицій системно-функціонального і процесного підходів, що дало змогу аргументувати виділення поруч із базовими функціями управління *специфічних функцій* (діагностування кризових явищ, розробки антикризової стратегії, збереження стабільного функціонування) та *інтеграційних функцій* (комунікаційної, інформаційно-аналітичної, мобілізуючої), а також виокремити підсистеми забезпечення антикризового управління: ресурсну, методично-аналітичну,

організаційно-управлінську та інформаційно-комунікаційну;

методологічні положення антикризового управління телекомунікаційних підприємств у частині обґрунтування методологічного інструментарію за такими етапами, як: *антикризове діагностування* телекомунікаційних підприємств із використанням методологічного інструментарію агрегатного, коефіцієнтного, інтегрального методів ідентифікації та оцінювання кризового стану підприємств за моделями оцінки та прогнозування банкрутства підприємств з їх адаптацією до специфіки національної економіки і сфери телекомунікацій, а також інструментарію математичних і графічних методів; *розробка і реалізація антикризових управлінських рішень* із застосуванням найбільш уживаного у практиці світових лідерів телекомунікаційних послуг стратегічного і тактичного інструментарію антикризового управління; *оцінювання ефективності антикризового управління* з використанням системи критеріїв та індикаторів на ієрархічній мультивимірній основі;

напрями модернізації механізму антикризового управління телекомунікаційних підприємств, які базуються на креативному поєднанні концептуальних положень системного, функціонального, ситуаційного, процесного, компетентнісного, поведінкового, проектного і стратегічного підходів, забезпечують урахування процесів управління всіма функціональними сферами (виробничою, технологічною, інноваційною, маркетинговою, фінансовою) і включають: даунсайзинг, регуляризацію, злиття, диверсифікацію, аутсорсинг, бенчмаркінг;

методичний підхід до прогнозування ефективності антикризового управління телекомунікаційних підприємств, який ураховує різноманіття економічних та управлінських процесів в їх взаємозв’язку і взаємозалежності та підвищує обґрунтованість управлінських рішень за рахунок більш чіткого передбачення показників прибутковості телекомунікаційних підприємств щодо їх стабільного функціонування і ринкового позиціонування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення та висновки дисертаційної роботи можуть використовуватися органами законодавчої й виконавчої влади під час підготовки проектів нормативно-правових актів, пов’язаних з регулюванням діяльності телекомунікаційних підприємств України, а також телекомунікаційними підприємствами у процесі вдосконалення їх механізму антикризового управління. Результати наукової розвідки у вигляді основних положень розробленої антикризової програми телекомунікаційних підприємств прийнято в роботу Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв’язку та інформатизації (довідка № 01-8699/141 від 01.12.2017). Основні положення щодо аналізу кризового стану телекомунікаційних підприємств та пропозиції щодо підвищення ефективності їх діяльності за рахунок впровадження антикризових заходів прийнято до впровадження Телекомунікаційною палатою України (довідка № 2320 від 17.07.2018).

У практичній роботі Торгово-промислової палати України прийняті до впровадження основні положення і рекомендації щодо механізму формування антикризової стратегії телекомунікаційних підприємств (довідка № 3864/1.2 від 01.12.2017). Державна служба спеціального зв’язку та захисту інформації України впровадила у своїй діяльності модель антикризового управління телекомунікаційних підприємств (довідка № 16/04/01-1647 від 28.08.2018). Інтернет Асоціацією України прийнято до впровадження наукові результати і практичні пропозиції у частині розробленого науково-методичного забезпечення комплексного оцінювання антикризової гнучкості телекомунікаційних підприємств (довідка № 135 від 10.08.2018). Запропонований інструментарій антикризового управління телекомунікаційних підприємств використало у своїй діяльності ПрАТ “ВФ-Україна” (акт впровадження № 6R-18-02923 від 26.02.2018). Розроблений методичний інструментарій визначення інтегрального показника оцінки антикризових заходів телекомунікаційного підприємства прийнято до використання у системі антикризового менеджменту ТОВ “Лайфселл” (довідка № 2974/1 від 22.08.2018), методику діагностики можливості банкрутства телекомунікаційних підприємств прийнято до впровадження ПАТ “Укртелеком” (довідка № 3156-вих-800731-800920 від 14.12.2017). Рекомендації щодо комплексної оцінки кризових ситуацій при формуванні антикризової стратегії пройшли практичну апробацію та впроваджені у систему стратегічного управління ТОВ “Воля-Кабель” (довідка № 800 від

1. . Результати комплексного оцінювання фінансового стану телекомунікаційного підприємства та запропоновану для нього систему антикризових заходів превентивного управління запроваджено під час формування антикризової стратегії ТОВ “Інтелектуальні комунікації” на 2019-2015 рр. (довідка № ін-16354/08 від 08.08.2018). Результати дослідження також знайшли застосування в навчальному процесі Державного університету телекомунікацій при викладанні дисциплін: “Фінансовий менеджмент”, “Інвестиційний менеджмент”, “Стратегічне управління”, “Антикризове управління”, “Сучасний ринок ТК” (довідка від

25.05.2018).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом самостійного дослідження. Наукові положення, результати, висновки і пропозиції, що викладені в дисертації і виносяться на захист, отримані здобувачем особисто. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, які є результатом власних наукових досліджень.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення та практичні результати дисертаційної роботи доповідались та обговорювались на міжнародних і всеукраїнських наукових, науково- практичних та науково-методичних конференціях, семінарах і круглих столах, зокрема: “Сучасні наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток” (2016 р., м. Київ); “Перспективи економічного зростання та інноваційного розвитку” (2016 р., м. Ужгород); “Problems and Methods of Training of Highly Qualified Specialists” (2017 р., м. Прага, Чехія); “Сучасні тенденції та перспективи розвитку системи управління в Україні та світі” (2017 р., м. Київ); “Напрями розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості” (2017 р., м. Запоріжжя); “Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise” (2017 р., м. Ле-Ман, Франція); “Актуальні проблеми економіки та менеджменту” (2017 р., м. Запоріжжя); “Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрями” (2017 р., м. Ужгород); “Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів, суб’єктів господарювання: сучасні проблеми та перспективи” (2017 р., м. Одеса); “Інноваційно-інвестиційні проблеми розвитку економіки України” (2017 р., м. Київ); “Аналіз сучасних тенденцій забезпечення ефективності економіки країни” (2018 р., м. Київ); “Наукові здобутки на шляху вдосконалення результативності політики економічного зростання” (2018 р., м. Одеса); “Стан та розвиток підприємництва в умовах ринкової економіки: проблеми та перспективи” (2018 р., м. Дніпро); “Економічна система країни в контексті міжнародного співробітництва: стан та перспективи розвитку” (2018 р., м. Львів); “Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє” (2018 р., м. Київ); “Забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, можливості” (2018 р., м. Ужгород); “Integration of Business Structures: Strategies and Technologies” (2018 р., м. Тбілісі, Грузія).

Публікації. За результатами проведених досліджень автором опубліковано 44 наукові праці загальним обсягом 39,4 друк. арк. (з них 38,3 друк. арк. належить особисто автору), а саме: одноосібна монографія (18,6 друк. арк.), 24 статті у наукових фахових виданнях обсягом 15,4 друк. арк. (з них 14,6 друк. арк. авторські), у тому числі 11 статей у наукових фахових виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз, дві статті в інших виданнях обсягом 1,3 друк. арк. (з них 1,0 друк. арк. авторський), 17 публікацій у матеріалах наукових і науково-практичних конференцій обсягом 4,1 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, п’яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основної частини дисертації становить 406 сторінок, текст містить 61 рисунок (з них 7 займають 7 повних сторінок), 63 таблиці (з них 3 займають 3 повні сторінки), список використаних джерел із 354 найменувань на 34 сторінках і 14 додатків на 45 сторінках.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено обґрунтування теоретико-методологічних підходів і розробку практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління телекомунікаційних підприємств, що сприятиме підвищенню їх ефективності та конкурентоспроможності у стратегічній перспективі. Результати проведеного дослідження дали змогу сформулювати такі висновки концептуального, теоретико -методологічного та науково-практичного спрямування:

1. З’ясовано, що необхідність завчасного розпізнання кризових процесів, симптомів їх настання та управління їх подоланням об’єктивізує побудову і розвиток антикризового управління на підприємствах різних видів економічної діяльності. Водночас традиційні наукові положення трактування економічної природи антикризового управління, здебільшого сформовані за індустріальної економіки, обмежують сучасну практику забезпечення ефективного антикризового механізму в умовах інформаційного суспільства.

Визначено, що антикризове управління телекомунікаційного підприємства - це цілісна система взаємопов’язаних елементів, що відображають процеси, спрямовані на діагностику, попередження, нейтралізацію і подолання криз та їх причин на всіх управлінських рівнях, мають випереджальний характер, здійснюються на засадах комплексного наукового підходу, який інтегрує концептуальні положення системного, ситуаційного, процесного, функціонального, компетентнісного, поведінкового, проектного і стратегічного підходів для стабілізації функціонування і подальшого розвитку підприємства.

1. Розкрито зміст складових антикризового управління підприємства з позицій системно-функціонального і процесного підходів, що дало змогу обґрунтувати виокремлення поруч із базовими функціями таких специфічних функцій, як діагностування кризових явищ, розробку антикризової стратегії, збереження стабільного функціонування підприємства, а також аргументувати інтеграційні функції, які покликані об’єднати базові та специфічні функції антикризового управління, забезпечуючи його неперервність і ефективність. Встановлено, що діяльність телекомунікаційних підприємств вирізняє високий динамізм екзогенних чинників усіх рівнів. Це актуалізує необхідність посилення їх адаптаційних можливостей до динамічних змін зовнішнього середовища та визначає системність як головну сутнісну характеристику антикризового управління, що спрямовується на всі без винятку бізнес-процеси телекомунікаційного підприємства та може здійснюватися безпосередньо як за умов кризи, так і превентивно. Такий авторський підхід найбільше враховує галузеві особливості функціонування телекомунікаційних підприємств і світоглядно-ціннісні орієнтири сьогодення.
2. З’ясовано, що для вчасного попередження негативних тенденцій на телекомунікаційних підприємствах доцільно впровадити механізм їх виявлення, оцінювання та превентивної нейтралізації. Розроблено наукові підходи до побудови профілю механізму антикризового управління телекомунікаційних підприємств, що дає змогу досягати мети та реалізувати завдання антикризового управління у відповідному часовому інтервалі через запровадження превентивних, тактичних, стратегічних управлінських рішень і заходів.

Здійснено обґрунтування методологічних засад антикризового управління телекомунікаційних підприємств за сукупністю інтегрованих етапів. На етапі антикризового діагностування доцільно використовувати методологічний інструментарій агрегатного, коефіцієнтного, інтегрального методів ідентифікації та оцінювання кризового стану підприємства, а також інструментарій математичних і графічних методів. На етапі розробки і реалізації антикризових управлінських рішень здійснюється побудова стратегії і тактики антикризового управління, впроваджується антикризова програма телекомунікаційного підприємства, що обов’язково попередньо узгоджується з інноваційною, інвестиційною, збутовою політиками підприємства. Реалізацію етапу оцінювання ефективності антикризового управління уможливлює застосування методу коефіцієнтів для оцінки фінансового стану підприємства, факторного аналізу, який ураховує чинники впливу на діяльність підприємства, графічного методу, інших статистичних методів, зокрема методу кореляційного аналізу.

На основі розгляду та узагальнення моделей антикризового управління підприємств визначено, що для діагностування телекомунікаційних підприємств доцільно першочергово застосовувати такі з них: для комплексної оцінки фінансового стану підприємства з урахуванням різних чинників зовнішнього і внутрішнього впливу - модель Е. Альтмана; для оцінки фінансової стійкості - модель У. Бівера; для поетапного оцінювання проблеми - моделі Р. Едмістера, Г. Спрінгейта, Р. Таффлера; для оцінки залежності між фінансовим станом підприємства та можливістю банкрутства - модель О. Терещенка. Їх гармонійне поєднання та використання сприяє пошуку оптимальної альтернативи і дає змогу подолати негативні наслідки кризових процесів, прогнозувати майбутні кризові ситуації та своєчасно схвалювати ефективні антикризові управлінські рішення і заходи. Водночас методичний інструментарій означених моделей варто адаптувати до специфіки національної економіки та сфери телекомунікацій.

1. Доведено, що з метою виявлення всіх проявів кризових явищ на українських телекомунікаційних підприємствах необхідно застосовувати комплексну діагностику ефективності антикризового управління телекомунікаційних підприємств, яка має бути багатоаспектною та залежати від: поставлених завдань і досягнутих результатів, урахування внутрішніх і зовнішніх чинників впливу, інтересів зацікавлених сторін, галузевих особливостей діяльності, часових, ресурсних і компетентнісних обмежень. Відтак ефективність антикризового управління підприємства доцільно визначати за часовими інтервалами та виокремлювати превентивні, тактичні й стратегічні антикризові управлінські рішення і заходи. Відповідно до цього розроблено методичний підхід до діагностування ефективності антикризового управління, ключовим завданням якої є встановлення розрахунково-аналітичної залежності основних показників діяльності підприємства, що дає змогу своєчасно отримувати об’єктивну вичерпну інформацію про параметри діяльності телекомунікаційних підприємств та передбачати можливі альтернативні траєкторії їх руху в досягненні бажаних результатів.

З’ясовано, що пріоритети антикризового управління телекомунікаційних підприємств мають бути зорієнтовані не тільки на вихід з існуючого кризового стану, але передусім на виявлення симптомів кризи на ранніх стадіях та упередження кризовим явищам. Водночас ефективність антикризового управління залежить від поставлених завдань, критеріїв та індикаторів її оцінки, оскільки саме вони визначають доцільність прийняття відповідних управлінських рішень і заходів у стратегічній перспективі. Запропонована на ієрархічній мультивимірній основі система критеріїв та індикаторів ефективності антикризового управління підприємством дає змогу завчасно виявляти симптоми кризових явищ і процесів, що сприятиме мінімізації ризиків, уникненню втрати контролю над бізнес-процесами та їх розвитку за деструктивним сценарієм. Перевага такого підходу полягає у врахуванні галузевих особливостей діяльності телекомунікаційних підприємств, а також їх ресурсних, часових і компетентнісних обмежень, що уможливлює науково-обґрунтований вибір управлінського інструментарію подолання криз.

1. Ключовими сегментами українського ринку телекомунікаційних послуг залишаються мобільний, телефонний фіксований і комп’ютерний зв’язок, сукупна частка яких у загальних доходах від надання телекомунікаційних послуг за останні роки перевищує 90%, зокрема 67,5 млрд грн становлять обсяги доходів від надання послуг сфери зв’язку та інформатизації; 52,4 млрд грн - обсяги доходів від реалізації послуг зв’язку; 15,1 млрд грн - обсяги реалізованих послуг у сфері інформатизації. Виявлено панівні тенденції в діяльності телекомунікаційних підприємств, а саме: зростання їх доходів, збільшення чисельності абонентів рухомого (мобільного) зв’язку, посилення глобалізаційних процесів, зміна брендів через об’єднання зі світовими лідерами, розширення технічних і технологічних можливостей з поступовим переходом на технології 4G і 5G. На основі моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовищ провідних українських телекомунікаційних підприємств визначено і систематизовано ключові виклики і загрози їх стабільного функціонування як на рівні національної економіки, так і рівні сфери телекомунікацій.
2. З’ясовано, що кризові процеси на підприємстві є невід’ємним атрибутом впливу конкурентного середовища, який проявляється у рівні прибутковості функціонування підприємства та розвивається у контексті суперечливої взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників. Обстеження українських телекомунікаційних підприємств засвідчили наближеність їх стану до кризового внаслідок тривалого розгортання несприятливих тенденцій і на рівні національної економіки, і на рівні сфери телекомунікацій.

Проведено оцінку можливості та прогнозування банкрутства телекомунікаційних підприємств і фінансового стану їх діяльності, з’ясовано, що ПАТ “Укртелеком” і ПрАТ “Київстар” є достатньо стійкими, рентабельними, і нині їм не загрожує банкрутство. Тоді як ТОВ “Інтелектуальні комунікації” має низьку, незадовільну фінансову стійкість, є збитковим і перебуває на межі банкрутства. Постійне вдосконалення технічних і технологічних можливостей, регулярне підвищення рівня кваліфікації працівників, вкладання коштів у навчання персоналу, залучення інвестиційних ресурсів, моніторинг і підвищення якості послуг сприятиме подоланню кризових явищ та забезпеченню високого рівня конкурентоспроможності і прибутковості досліджуваних телекомунікаційних підприємств.

1. Здійснено оцінку ефективності механізму антикризового управління телекомунікаційних підприємств, визначено вагомість кожної складової цього механізму. 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.
2. Запропоновано стратегічний інструментарій антикризового управління телекомунікаційних підприємств, що базується на результатах комплексного діагностування діяльності підприємства та прогнозу варіантів розвитку ситуації в його зовнішньому і внутрішньому середовищі, застосування якого уможливлює розробку і втілення антикризової стратегії за такими її складовими, як виробнича, функціональна, фінансова. Результати діагностування засвідчили, що стратегічними напрямами розвитку для всіх досліджуваних підприємств є: зниження витрат діяльності, підвищення кваліфікації працівників за рахунок навчання більшої чисельності персоналу, вдосконалення системи мотивації працівників, збільшення чисельності абонентів через удосконалення асортименту та якості послуг.
3. Встановлено, що забезпечення успішного функціонування і розвитку телекомунікаційних підприємств, їх максимальна завчасна підготовка та адаптація до деформацій зовнішнього середовища та динамізму конкурентної боротьби можлива лише на основі побудови моделі превентивного антикризового управління. Відтак побудовано модель превентивного антикризового управління телекомунікаційних підприємств, яка дає можливість здійснювати комплексну діагностику діяльності підприємства та на ранніх стадіях розробляти і впроваджувати необхідні антикризові заходи, попередньо оцінивши альтернативні варіанти антикризових управлінських рішень та обравши оптимальний з них, запобігати банкрутству і погіршенню фінансового стану, забезпечуючи ефективне функціонування і реалізацію перспектив розвитку телекомунікаційних підприємств у довгостроковому періоді.
4. Доведено доцільність оцінювання тактичної гнучкості антикризового управління телекомунікаційних підприємств на основі визначення інтегрального показника. Методичний інструментарій оцінювання тактичної гнучкості антикризового управління телекомунікаційного підприємства поєднує за матричним підходом характеристику таких його функціональних складових, як фінансова, технологічна і кадрова гнучкість. Запропонований показник було визначено для ПАТ “Укртелеком” і ПрАТ “Київстар”, динаміка якого спочатку мала нисхідний характер, а надалі - висхідний, що засвідчило ефективність антикризових заходів на цих підприємствах для зміцнення їх фінансових позицій і посилення конкурентних переваг. Сформована матриця тактичної гнучкості антикризового управління телекомунікаційних підприємств сприяє пошуку резервів розвитку і дає змогу порівняти рівень показника тактичної гнучкості антикризового управління різних телекомунікаційних підприємств, адекватно реагувати на коливання й виклики внутрішнього і зовнішнього середовищ для забезпечення реалізації їх місії і завдань у стратегічній перспективі.
5. Показано, що висока ймовірність виникнення і розвитку кризових явищ у діяльності українських телекомунікаційних підприємств наразі зумовлює необхідність модернізації їх механізму антикризового управління. До ключових напрямів модернізації механізму антикризового управління телекомунікаційних підприємств віднесено: даунсайзинг, регуляризацію, злиття, диверсифікацію, аутсорсинг, бенчмаркінг. Акцентуємо, що залежно від ситуації, яка склалася, витоків кризових процесів, антикризової спроможності та потреби у змінах, наявності виробничих і фінансових ресурсів, впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, підприємству доцільно обирати запропонований антикризовий інструментарій, комбінувати і доповнювати його, корегувати або використовувати частково з метою усунення недоліків, нівелювання та уникнення кризових явищ відповідно до обраної антикризової стратегії.
6. Проведений аналіз засвідчив, що результати діяльності телекомунікаційних підприємств залишаються незадовільними для забезпечення подальшого динамічного зростання на якісно новій основі. Ця ситуація ускладняється ознаками майбутніх і наслідками минулих криз. За наявних умов, коли ендогенні можливості стабілізації становища підприємств практично вичерпані, необхідно скористатися теоретичним і методологічним підґрунтям інноваційного концепту змін, що забезпечується розробкою антикризових програм з урахуванням можливостей реалізації інноваційних процесів у телекомунікаційних підприємствах, спрямованих на активізацію їх розвитку. Авторські пропозиції можуть використовуватися в практичній діяльності сучасних телекомунікаційних підприємств при проектуванні і реалізації стратегій та планів розвитку, ліквідації кризових станів і запобіганні негативним тенденціям тощо.
7. Аргументовано, що максимізація прибутку, його якість та напрями використання є важливими орієнтирами системного антикризового управління телекомунікаційних підприємств. Відповідно до цього опрацьовано методичний підхід до прогнозування ефективності антикризового управління телекомунікаційних підприємств за допомогою факторного аналізу. Розроблений методичний підхід ураховує оцінку впливу різних чинників на прибуток підприємств, на основі чого визначається їх антикризова спроможність. Практичне застосування запропонованого підходу здійснено для ПАТ “Укртелеком” і ПрАТ “Київстар”, встановлено, що головними чинниками впливу на розмір прибутку є загальні витрати і чисельність абонентів, тоді як асортимент послуг має значно менший вплив. Це дає можливість досліджуваним підприємствам розробити відповідні заходи зниження їх витрат і розширення контактних аудиторій.
8. У сучасній практиці антикризового управління особливого значення набуває реструктуризація. Визначено вектори імплементації інструментарію формування ефективного механізму антикризового управління для досліджуваних телекомунікаційних підприємств на основі розвитку інфо-комунікаційного забезпечення і таких видів реструктуризації, як: реструктуризація “інновацій”, реструктуризація

“функціонування”, “оздоровча” реструктуризація, реструктуризація “виживання”. Розроблено науково-організаційні пропозиції реалізації у ТОВ “Інтелектуальні комунікації” заходів “оздоровчої” реструктуризації, для ПАТ “Укртелеком” і ПрАТ “Київстар” розроблено пропозиції проведення заходів “інноваційної” реструктуризації.

Обгрунтованість викладених основних наукових положень та доцільність використання розроблених теоретико-методологічних та методичних підходів антикризового управління підтверджена в управлінській практиці досліджуваних телекомунікаційних підприємств, що засвідчено відповідними актами впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М. : Сирин, 2002. 256 с.
2. Андрушко О. Б. Моделювання діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”.* 2006. № 2 (552). С. 158-163.
3. Антикризисное управление : учебник / Под ред. Э. М. Короткова. [2-е изд., доп. и перераб.].М. : ИНФРА-М, 2009. 620 с.
4. Антикризисное управление : учебник и практикум для

академического бакалавриата / Под ред. Н. Д. Корягина. М. : Издательство Юрайт, 2017. 367 с.

1. Антошкина Л. И. Анализ мировых тенденций реструктуризации предприятий: теория и практика. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2010. № 1 (9). С. 9-13.
2. Анчишкин А. И. Наука. Техника. Экономика. М. : Изд-во “Экономика”, 1986. 384 с.
3. Апарова О. В. Форми і засоби інвестування в інновації в умовах економічної нестабільності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2016. № 2 (16). С. 77-84.
4. Арєф’єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність,

складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки.*

1. № 8 (86). С. 83-90.
2. Бабій І. В. Аналіз інноваційних моделей реструктуризації сучасних підприємств. *Вісник ХНУ.* 2009. № 5, Т. 1. С. 134-138.
3. Бабій І. В. Реструктуризація машинобудівних підприємств: зарубіжний та вітчизняний досвід проведення. *Вісник ХНУ.* 2009. № 1. С. 15-18.
4. Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. М. : Финансы и статистика, 2012. 207 с.