

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
к.е.н., доц

_____ О.В. Сторожук
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Антикризове управління підприємством галузі зв'язку»

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-19

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Хміль Олександр Володимирович _____

Керівник: канд. екон. наук, ст. викл.

Немченко Тетяна Анатоліївна _____

Рецензент: _____
(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Антикризове управління підприємством: сутнісна характеристика та функціональне призначення.....	6
1.2. Характеристика процесу антикризового управління на підприємстві.....	10
1.3. Особливості впровадження агресивного антикризового менеджменту.....	16
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ «УКРТЕЛЕКОМ».....	30
2.1. Дослідження стану управління АТ «Укртелеком».....	30
2.2. Аналіз конкурентної позиції та результатів економічної діяльності АТ «Укртелеком».....	36
2.3. Аналіз балансу та дохідності АТ «Укртелеком».....	43
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ЙМОВІРНОСТІ НАСТАННЯ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ НА АТ «УКРТЕЛЕКОМ» ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ЇХ УНИКНЕННЯ.....	50
3.1. Розрахунок показників фінансової діяльності АТ «Укртелеком» та визначення ймовірності банкрутства компанії.....	50
3.2. Пропозиції щодо впровадження цифрових інструментів антикризового менеджменту в діяльність АТ «Укртелеком».....	56
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Сьогодення, як ніколи, вимагає вирішення питань, які гостро постали у зв'язку із дестабілізацією оточуючого середовища та спричинили масштабні кризові явища в економіці країни. Криза охоплює не лише національний рівень, а й виходить за її межі, набуваючи глобального характеру, а відповідно, вивчення ознак та способів прояву кризових явищ, визначення чинників впливу на них, створення системи своєчасного та точного діагностування та реагування дають перевагу в забезпеченні конкурентоспроможності і окремого підприємства, і галузі, і, навіть, країни.

Кризові явища в економічному середовищі, спричинені військовою агресією, торкнулися усіх сфер економічної діяльності. Не виключенням стала і телекомунікаційна галузь, яка відіграє сьогодні важливу роль – забезпечення населення зв'язком. Відповідно, важливим, на нашу думку, є розробка системи заходів, які б забезпечили утримання показників господарської діяльності на прийнятному рівні, зумовили б підтримку галузі, а також зменшення негативних наслідків, які виникли через кризу.

Відповідно, вищевказане, а також непересічний інтерес науковців та практиків до цієї теми доводить її актуальність та значимість. Тому, варто зауважити, що питання антикризового управління були широко розглянуті у роботах таких вчених: Абрамової І.О., Борзенка В.І., Гудзя О.Є., Кузьменка О.П., Жукової Н.К., Кондратенко Н.О., Вороніної О. О., Плікуса І.Й., Старинця О.Г. та ін.

Однак, зважаючи. На непересічний стан, в якому опинились підприємства галузі та необхідність застосовувати механізми, які б були здатні забезпечити максимально стабільний розвиток телекомунікаційних організацій в умовах дефіцитного фінансування та ризикової діяльності, вирішення проблем щодо розробки заходів з антикризового менеджменту є актуальним.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні питань щодо теоретичного базису організації антикризового менеджменту на підприємстві, аналіз стану діяльності телекомунікаційного підприємства та діагностика можливих проблем в його діяльності та розробка пропозицій щодо поліпшення наявної ситуації із використанням новітнього антикризового інструментарію.

Завдання роботи полягають у наступному: формування уявлення про теоретичні засади управління антикризовою діяльністю; дослідити показники господарської діяльності АТ «Укртелеком» та розрахувати ймовірність банкрутства компанії; розробити шляхи удосконалення антикризового механізму на АТ «Укртелеком».

Об'єкт дослідження в роботі - АТ «Укртелеком», а у якості предмету дослідження обрано система управління антикризовою діяльністю телекомунікаційної компанії.

В роботі застосовувалися наступні методи: дослідження та узагальнення, систематизації та абстрагування – під час написання першого розділу; аналітичний розділ був написаний із застосуванням методу аналізу, порівняння та узагальнення. Третій, прикладний розділ був написаний із застосуванням методів аналізу, систематизації та спостереження.

Наукова новизна роботи полягає у розробці низи заходів щодо запровадження цифровізації системи антикризового менеджменту на АТ «Укртелеком». Практичне значення роботи виражається розрахунком показників ймовірності банкрутства АТ «Укртелеком».

Результати роботи були позитивно розглянуті на АТ «Укртелеком».

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список літератури та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Антикризове управління підприємством: сутнісна характеристика та функціональне призначення

Відповідно до життєвого циклу підприємства в певний період його діяльності, об'єктивно складається ситуація, яка неминуче веде до її затруднення, що має назву криза. Відповідно, криза потребує спеціалізованого управління.

Антикризове управління як поняття має широкий застосунок, тому так важливо уточнити його сутність, функції, методи та засоби здійснення, сфери застосування, очікувані результати від запровадження в управлінську систему підприємства. Наявність різних підходів та тлумачень приводить до недооцінки цього спеціалізованого управління та, як наслідок, до втрати позиції підприємства у конкурентному середовищі обраної сфери діяльності.

Вивчення не тотожних визначень категорії «антикризовий менеджмент» дозволяє все ж виділити наступні спільні характеристики, а саме: визнання антикризового менеджменту складовою системи управління на підприємстві, функціональне призначення якого - унеможливлення банкрутства підприємства, як вкрай небажаного ускладнення в діяльності підприємства. З наведеного зрозуміло, що базові прийоми засоби та інструменти загального менеджменту використовуються і в антикризовому менеджменті, а планування, організація, мотивація, контроль стають основними функціями цього виду управління як постійно діючого процесу пошуку кризових явищ та запобігання їх поширенню чи поглибленню. Протидія кризі - основна ключова характеристика антикризового управління підприємства [3, 4, 14, 32, 33, 44, 43].

Зміст антикризового управління слід розуміти наступним чином, а саме: як передбачуваний очікуваний процес його можна попереджувати та навіть пришвидшити, або уповільнити, передбачаючи появу кризи, готуватися до неї, пом'якшувати її наслідки. Особливістю антикризового менеджменту є використання, залучення, спеціальних знань, умінь, підходів до управління виходом із кризи з метою ліквідації наслідків кризових процесів [12].

Антикризовий менеджмент функцію передбачення настання кризи виконує за допомогою попередньо підготовленої, зорганізованої та реалізованої діагностики виявлених відхилень в практиці бізнесу (тобто симптомів). На цій основі розробляється програма, що включає набір запобіжних заходів, спрямованих на зниження наслідків негативних явищ. Якщо кризовий стан неминуче настає, за допомогою антикризового управління, в якому здійснюється моніторинг кризового стану, розробляється низка заходів, спрямованих вже на ліквідацію наслідків кризи та впровадження програми злагодження факторів впливу на перспективу розвитку підприємства [4].

В післякризовий період антикризовий менеджмент розгортає діагностику для виявлення резервів щодо недопущення виникнення кризи в процесі подальшого розвитку підприємства [4].

Зазначене дозволяє розглядати антикризове управління як закономірний процес налаштування бізнесу на неминучу зміну в середовищі, яке формується під впливом певних закономірностей соціально-економічних систем.

Виживання в бізнес-середовищі спонукає управлінські команди до розробки заходів, які спрямовані на запобігання, протидію та на ліквідацію наслідків кризи.

Узагальнюючи виявлені та висвітлені сутнісні загальні та специфічні ознаки, а також враховуючи функціональні можливості управління, про антикризовий менеджмент можна сказати як про постійно діючий процес

відслідковування ознак прояву кризового стану підприємства, шляхом професійно організованої діагностики його середовища, цільовим спрямуванням та розробкою заходів з урахуванням сильних сторін та можливостей для покращення його конкурентних позицій, створення умов щодо стратегічно виваженого його функціонування та майбутнього перспективного розвитку [12, 20].

Забезпечення цільових результатів господарювання і є метою антикризового управління, а досягається поставлена мета шляхом моніторингу ринкового положення підприємства, аналізу його сильних та слабких сторін, використання можливостей та пом'якшення існуючих загроз. Реалізація мети діяльності підприємства передбачає гармонію між вимогами, висунутими об'єктивними обставинами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та суб'єктивними чинниками людського фактору, як то особистими якостями вищого керівництва, компетентністю залучених управлінців середньої ланки, зрілості колективу нижньої ланки управління та готовності працівників до співробітництва в умовах глибокої кризи. Відтак, в антикризовому менеджменті людський фактор відіграє ключове значення, оскільки глибина усвідомлення труднощів, обмежень потреби в кардинальних змінах спонукає шукати та знаходити напрями виходу з кризових ситуацій, концентрувати ресурси на перспективних засобах перебудови, враховуючи досвід, професіоналізм, накопичений в колективі. Лідером антикризових ініціатив на підприємстві завжди виступає керівник. Саме його позиція враховується, кладеться в основу узгодження дій функціональних підрозділів, відносин з підприємствами-контрагентами, посередниками і навіть конкурентами. Закономірність “чим вищий рівень зацікавленості в перебудові світогляду керівника, тим більше процесів ним контролюються, більше проблемних ситуацій він повинен розв'язати” - виправдана і дає позитивний ефект [46].

Рівень складності роботи керівника підприємства, а особливо в умовах насування кризи, вимагає від нього професійної навички передбачення та

прогнозування джерел виникнення негативних впливів на ведення бізнесу, зобов'язує мати заздалегідь розроблений, багатоваріантний вихід із кризової ситуації, бути готовим до прийняття рішення щодо вибору оптимального варіанту розв'язання проблеми, опираючись на наявність ресурсів, враховуючи переваги та допустимі втрати [33].

В теорії менеджменту виділяють різні за змістом, інструментарієм, за результатом типи антикризового менеджменту, а саме: активний, реактивний, плановий [3, 120, 36].

До активного менеджменту відносять управління, що ведеться малими підприємствами, які в силу своїх можливостей, специфіки розуміння свого положення на ринку не ведуть моніторинг середовища спеціально, заздалегідь, не вбачають в цьому потреби, не розробляють своєї прогнозованої поведінки як реакції на прогнозовану зміну конкурентного середовища. Тобто, діють кон'юнктурно. Реагування відбувається з моменту виявлення погіршення результатів діяльності, падіння дохідності, зменшення торгового обороту, розладнання стосунків із споживачами чи постачальниками, втрата посередників. Як правило, активність застосування інструментів антикризового управління відбувається в умовах настання незворотності і стихійності, відсутності пропрацьованих сценаріїв можливих дій чи попередніх планів. Базою для прийняття ефективних управлінських дій є минулий досвід. Негативною стороною такого антикризового менеджменту є: втрата часу, ресурсів та самої можливості запобігання кризі. Кінцевий результат докладених управлінських зусиль непередбачуваний, оскільки кризи мають тенденцію до розширення та поглиблення, і з часом покращення ринкової позиції підприємства потребує залучення додаткових ресурсів, реконструкції, реорганізації, прийняття нових рішень, додаткової роботи з кадрами [31].

На відміну від активного, реактивне управління більше використовуються на великих за розмірами, масштабами виробництвах. Це, як правило, підприємства із сталими позиціями на ринках, успішним

досвідом господарювання, тривалим життєвим циклом існування та чітким баченням своєї перспективи функціонування. Криза для цих підприємств сприймається малоімовірною, віддаленою. Початок реагування, внаслідок такого сприймання керівництвом загроз, запізнюється, втрачається час, не використовуються найпереконливіші дані про ситуацію. Як наслідок, підприємство стикається із кризовими явищами, не підготовлене до швидкого пристосування до нової ситуації [12].

Плановий тип антикризового менеджменту починається з моменту прогнозу настання перших ознак загрози. Такий підхід до антикризового управління дає змогу підприємству протидіяти завчасно несприятливим подіям, пом'якшити їх вплив на господарювання, розробити заходи щодо локалізації можливого розширення кризи. Прогнозоване реагування на кризові виклики забезпечує мінімальні втрати та швидке оживлення виробництва і збуту на підприємстві, поновлення його ринкових позицій [6].

1.2. Характеристика процесу антикризового управління на підприємстві

Процес антикризового управління підприємством потребує подальшого визначення у зв'язку з глобальними змінами в світовій економіці, періодичне загострення економічних інтересів на рівні країн, транснаціональних утворень притуплення реакції підприємств на зміну середовища і, як наслідок, зростання їх збитковості та банкрутства. Актуальним стає розгляд антикризового менеджменту як складової антикризового розвитку.

Поглиблене вивчення зазначеної проблематики дає змогу констатувати наступне. Антикризовий розвиток - це керований процес, спрямований на подолання або запобігання негативних явищ в функціонуванні підприємства, який співпадає з цілями та місією організації. Сам процес розвитку є циклічним. Зміни в процесі умовно можна поділити на етапи:

- етап виникнення передумов;

- етап проявлення в процесі ускладнень;
- етап накопичення потенціалу подальших змін [14].

Таке структурування дозволяє виваженіше застосовувати антикризові інструменти управління, враховувати чітку залежність між розвитком кризи та розвитком антикризового управління, його типами. Зазначене проілюстровано на рисунку 1.1.

Для підприємства, як соціально-економічної системи, управління є об'єктивною базовою основою. Розвиток управління залежить від його статусу, відповідності тенденціям розвитку, спроможності реакцій на зміни в середовищі, урахування можливостей і обмеженості впливу на соціально-економічну систему та ін. [31].

Управління, яке випереджає розвиток кризових явищ характеризується, по-перше, низькими темпами розгортання кризи, а по-друге, наявністю ресурсів управлінського характеру для виходу із кризи [13].

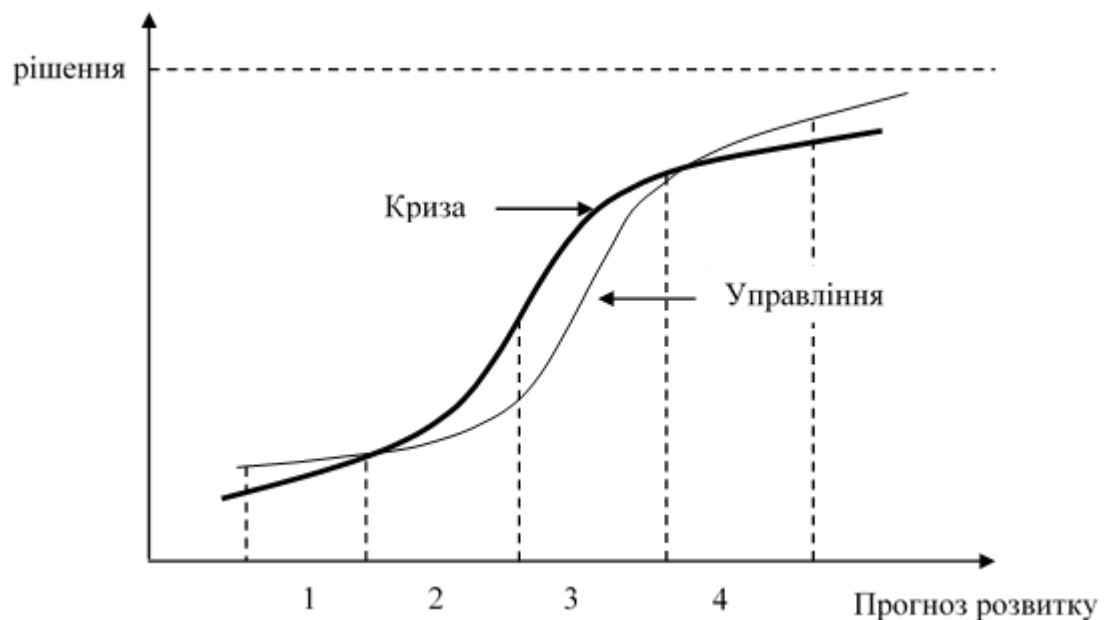


Рис. 1.1. Розвиток менеджменту в процесах формування кризи

Джерело: [43]

В даному ключі в більшості випадків виникає нова несприятлива ситуація, а саме невідповідність між зростанням складності управління та

етапом (станом) кризи. На практиці проявляється одночасно декілька криз локального типу, що може спричинити поглиблення кризи, появу системної кризи. Такий стан ситуації потребує чітко спрямованого виваженого управління [32].

Управління в умовах наростаючої кризи має додатково свої особливості: виявляється критична потреба в коштах на реалізацію управлінських заходів антикризового спрямування при їх реальній відсутності та формується уява про необхідний досвід роботи для запобігання поглиблення кризи [40].

Особливістю управління, яке вже адаптоване до наростаючої кризи, є дієвим, результативним в повній мірі, запроваджені заходи забезпечують поступовий вихід із кризової ситуації. Воно будується на розгорнутому моніторингу стану кризової ситуації на підприємстві, досвіді використання аналізу та аудиту. Щодо діагностики на підприємстві, слід вказати на важливість її періодичності проведення, витрат на її розгортання, на зв'язок з економічною циклічністю. Незважаючи на існування різних видів і типів, діагностика має характеризуватися комплексністю. Саме комплексне дослідження стану підприємства дає можливість для виявлення та оцінювання стану господарювання підприємства, оцінки його чутливості до інновацій, всебічного виявлення проблем, зафіксованих за допомогою експрес-діагностики, з'ясування причин її виникнення та розвитку. Комплексно розгорнута діагностика охоплює розширений аудит галузі, вивчення стану конкурентоспроможності товару, конкурентної позиції підприємства, оцінку виробничих потужностей, можливості виконання виробничих програм, вартісну оцінку майна, систему фінансів, управління та маркетингу, безпеку фінансової економічної діяльності, корпоративну культуру. Такий підхід сприяє успішному виходу із кризи за рахунок ефективних управлінських рішень [44].

Узагальнюючи зазначимо, що кризова ситуація як загальна закономірність розвитку ринкової економіки тісно пов'язана з життєвим

циклом підприємства. Взаємозв'язок цей проілюстровано на рисунку 1.2., з якого кого видно поступову видозміну управління із лояльного (запобігання подолання ліквідація наслідків) на агресивне (максимізація використання сильних сторін і можливостей підприємства).

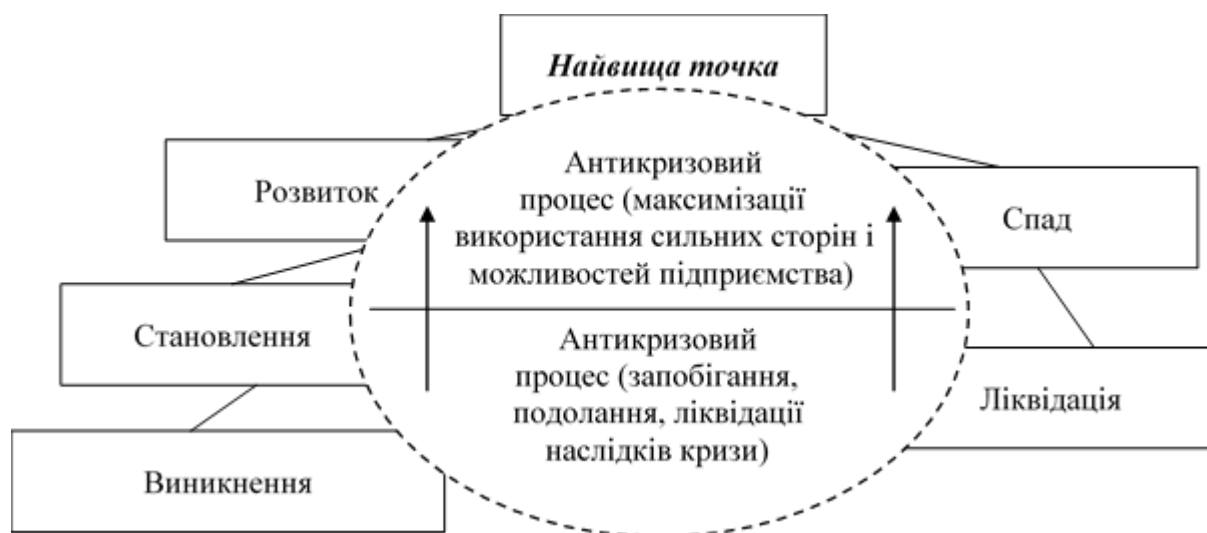


Рис. 1.2. Дослідження життєвого циклу і розвитку антикризового процесу організації

Джерело: [20]

Антикризовий менеджмент підпорядковується загальним закономірностям та специфічним особливостям управління на підприємстві, які впливають на проведення антикризових процедур. Перебіг кризового стану на підприємстві має чотири етапи: початкова криза, наростаюча криза, спадаюча криза та криза на стадії депресії. Відповідно, виділяється чотири групи проблем, які необхідно розв'язати.

До першої групи відносяться проблеми розпізнання передкризових станів, як то виявлення ознак, розуміння характеру та причин виникнення, усвідомлення шляхів подолання та запуску в дію розроблених антикризових механізмів та інструментів. Зазначимо, що практика показує, що не всі кризи вдається попередити, з деякими з них потрібно змиритися, пожити з ними і

тільки потім з часом подолати. Управління в цьому процесі відіграє першочергове значення, бо саме за допомогою антикризового менеджменту вдається вирішити проблеми життєстійкості підприємства [33].

До другої групи проблем антикризового менеджменту прив'язані базові сфери життєдіяльності підприємства: виробництво, збут, логістика, складування, маркетинг, фінанси, організаційна структура [33].

Третьою окремо виділеною групою проблем, які необхідно виокремити та вирішити в ході антикризового управління є аудит застосовуваних технологій менеджменту. В загальному вигляді моніторингом охоплюється прогнозування кризи, розробка варіантів поведінки підприємства в кризовому стані, створення алгоритмів управлінських рішень щодо подолання кризових ситуацій [33].

Четвертою, не менш важливою групою проблем, які необхідно вирішити - це проблеми, що виникають в колективі працюючих. Конфлікти, що неминуче породжуються як супротив змінам теж необхідно завчасно виявляти та погашати, а до цього роботу з персоналом планують, стимулюють, прогнозують, формують стратегії, які виводять підприємство із кризи [33].

В цілому існуючі проблеми, які необхідно вирішити в процесі антикризового менеджменту можна зобразити графічно (див. рис. 1.3) [7].

Як висновок зазначимо, що антикризовий менеджмент, який вибудовується на різних стадіях прояву кризи, припускає існування наступних чотирьох блоків управлінських рішень:

- діагностика стану підприємства у виділених сферах функціонування;
- впровадження необхідних технологій менеджменту;
- створення моделей антикризового менеджменту, виходячи з багатоваріантності можливостей;
- розробка шляхів удосконалення менеджменту стратегічного розвитку підприємства [17].



Рис. 1.3. Основні проблеми антикризового менеджменту організації в умовах кризових явищ

Джерело: [7]

Щодо діагностики, то фахівці зазначають, що вона може мати різне спрямування, зокрема комплексна економічна діагностика, діагностика пропорційності функціонування, діагностика розгорнутої кризи, діагностика банкрутства як загрози; пропускають використання відмінних одна від одної технологій менеджменту та шляхів оновлення управління стратегічним розвитком підприємства [25].

Узагальнюючи пропрацьований теоретичний матеріал, доходимо до висновку про те, що до головного завдання антикризового менеджменту відносять розробку і впровадження управлінських рішень з найменшими ризиками, які б забезпечили вирішення поставлених задач і цілей з мінімумом використаних засобів та обумовили мінімальні наслідки негативного характеру. В умовах наростаючої кризи головним є протидія кризовим ситуаціям, спроба використати цю протидію собі на користь проти конкурентів, обираючи при цьому самі ефективні управлінські інструменти та технології.

1.3. Особливості впровадження агресивного антикризового менеджменту

Актуальним для сучасності є розробка нової концепції антикризового менеджменту підприємства, агресивного за своєю сутністю. Точна характеристика системи антикризового управління уможлиблюється людським фактором. За рахунок усвідомленої діяльності людини, її психоемоційного стану вдається знаходити кардинальні шляхи подолання кризових перешкод, спрямовувати значні зусилля на ліквідацію небажаних наслідків, залучати існуючий досвід подолання кризових явищ в минулому, пристосовуватися до новітніх ситуацій. Такий тип антикризового управління стає можливим завдяки пізнання сутності циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем. Саме циклічність дозволяє передбачити час настання кризи та готуватися до неї. Визначення часу потенційно можливої кризи впливає на цілі підприємства. Його метою з позиції агресивного антикризового менеджменту стає потреба вижити на ринку за допомогою певних заходів стратегії антикризового розвитку підприємства. Сутність концепції агресивного антикризового менеджменту відображено на рис 1.4. [6].

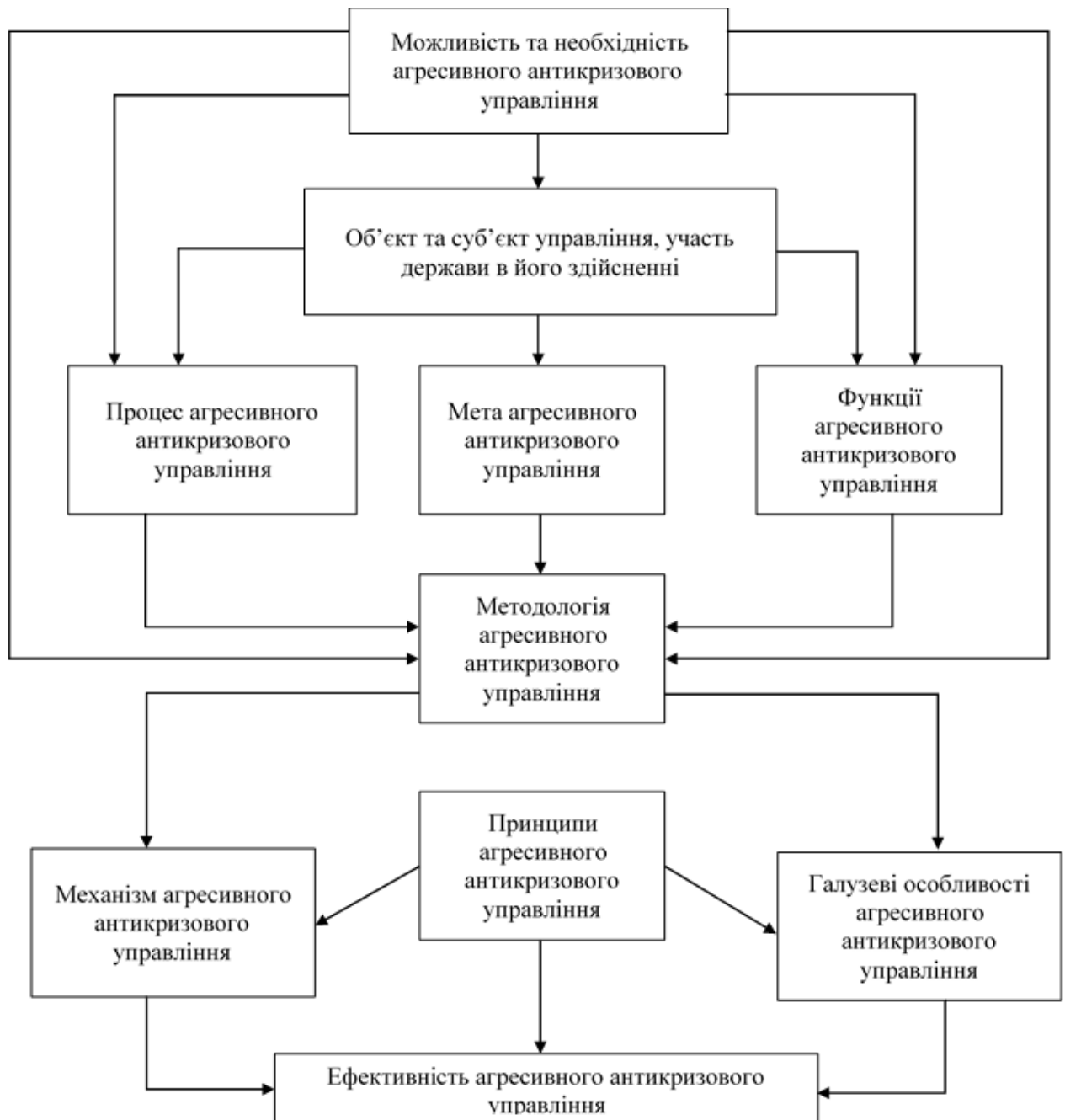


Рис. 1.4. Концепція агресивного антикризового управління організаціями

Джерело: [14]

Таким чином, об'єктами агресивного антикризового менеджменту є ситуації кризового характеру, які проявляються в діяльності групи підприємств. Сучасна агресивна антикризова управлінська система як система менеджменту, як показує практика, повинна бути спрямованою на вирішення складних та багатоаспектних проблем, зокрема: обрати концепцію

циклічного розвитку та розробити методологію дослідження кризової ситуації прийняти рішення щодо методологічної основи та інструментарію діагностики проявів як кризи, так і банкрутства; визначити методологічну базу для створення антикризової програми підприємства [27].

Особливої уваги при цьому потребує розробка фінансових обґрунтувань таких антикризових заходів, які базуються на теоретичних засадах ведення агресивного антикризового менеджменту. Мова йде про використання внутрішніх резервів покращення або і про відновлення платоспроможності підприємства. Зазначене стосується як самого підприємства, так і його оточення: конкурентів та контрагентів [38].

Коло осіб, що реалізують завдання з управління виступають суб'єктами антикризового агресивного менеджменту. Їх особливістю є саме та сукупність завдань, які вони вирішують поряд із типовими. Як правило, виділяють вісім груп фахівців-суб'єктів агресивного антикризового менеджменту. Провідну роль серед суб'єктів агресивного антикризового менеджменту наділяють власнику підприємства, оскільки він самостійно ставить завдання та визначає функції залучених до процесу фахівців. Зазначимо, що таке становище спостерігається на малих та середніх підприємствах у зв'язку з незначною чисельністю управлінського апарату та необхідністю врахування інтересів, перш за все власника підприємства. Сама його бачення, розуміння ситуації кладеться в основу розробки антикризової програми, навіть за наявності фахових спеціалістів-управлінців [18].

Що стосується фінансових управлінців, таких як та фінансовий директор чи менеджер з фінансових питань, то вони виконують ті завдання, які безпосередньо стосуються фінансової сфери діяльності, тобто діють без врахування кризових проблем в інших сферах господарювання [32].

Функціональний менеджер як співробітник підприємства може спеціалізуватися відповідно до фахової підготовки лише на антикризовому управлінні. Якщо залучається менеджер зі сторони на платній основі, то він реалізує, згідно договору, тільки ті завдання, які чітко поставлені перед ним і

зафіксовані в угоді та регулюються відповідними нормативними актами. Як правило, такий суб'єкт з антикризового менеджменту має свої переваги: володіє спеціальними знаннями, має досвід, усвідомлює наслідки від прийнятого рішення [15].

Якщо криза заглибилась у фінансовій сфері і мова йде про повернення боргів, до за ініціативи кредиторів до оздоровлення залучаються фінансові фахівці, яким довіряє перш за все кредитор. Якщо названий кризовий процес доведений до санації, то фахівців-санаторів залучають з ініціативи інвесторів за згодою власника підприємства. Санація - це складний антикризовий процес, він передбачає здійснення оцінки вартості підприємства, вивчення ресурсних можливостей, встановлення рівня потенціалу виживання, складення уявлення про інвестиційну привабливість. Залучені до санації спеціалісти обов'язково беруть участь у складанні плану санації, розробляють антикризову програму, а також, при необхідності, беруть безпосередню участь у запровадженні згенерованих санаційних пропозицій. В разі порушення справи про банкрутство, до антикризового перебігу подій залучається арбітражний керуючий згідно постанови суду [4].

Антикризове управління передбачає участь у цьому процесі держави, роль якої передбачає створення сприятливого механізму для подолання кризових ситуацій, надання допомоги функціонального, юридичного, соціального характеру [18].

Слід відмітити, що процес агресивного антикризового менеджменту - це виважений набір управлінських дій, завдяки яким підприємство, долаючи кризовий стан змінює на краще конкурентну ринкову позицію.

Із сутності процесу антикризового менеджменту випливає, що головною метою названого управління є розробка та прийняття таких управлінських рішень, які обумовили досягнення антикризових цілей господарювання незалежно від витрат. Уможливлення протидіяти та ще й використовувати на свою користь кризові явища, обирати сильні сторони завдяки моніторингу кризової ситуації, подолати в конкурентній боротьбі

своїх конкурентів - завдання антикризового менеджменту агресивного за характеристиками. Обійти конкурентів в умовах кризи вдається на базі методології агресивного антикризового менеджменту в системі обраних принципів та методів і процедур з управління, які дають можливість оцінити глибину та ширину кризи підприємства та на цій основі розробити управлінські заходи для здійснення підриву ринкової позиції конкурентів, виходу на нові позиції на захопленому цільовому ринку [37].

Серед факторів які посилюють результативність агресивного антикризового менеджменту слід виділити використання заздалегідь розробленої маркетингової, товарної, цінової, збутової та рекламної політики.

Збільшення витрат на удосконалення та модернізацію виробництва, вдосконалення існуючих технологій, впровадження нових перспективних за можливістю технологій, виявлення та використання матеріальних та фінансових резервів також мають бути в арсеналі агресивного антикризового управління. Такі вимоги сучасності.

Об'єктивною необхідністю для підприємства стає аналіз цих факторів, які дозволяють впровадити розроблені економічні заходи з метою вироблення певної стратегії поведінки в ринковому середовищі. Самоаналіз є первинною операцією антикризового менеджменту, оскільки він забезпечує базу для оцінки [27].

В агресивному антикризовому менеджменті важливого значення набувають принципи управління цим процесом, відповідно до досвіду практики. Найпоширеніші серед них відображено на рис. 1.5. [40] .

Щодо прийняття агресивних управлінських рішень то їх будують за наступними принципами принципом комплексності що дозволяє приймати системні рішення принцип альтернативних дій що забезпечує вибір із існуючих альтернатив саме тих що відповідають прийнятній уяві щодо витрат та результатів Принцип адаптивності що дозволяє проявляти гнучкість та пристосовуватися до існуючих змін принципом ефективності бо він

забезпечує порівняння ефекту отриманого від впровадження антикризових заходів із витратами на їх здійснення.



Рис. 1.5. Принципи агресивного антикризового менеджменту

Джерело: [40]

Класичному менеджменту притаманні такі функції: планування, організування, мотивування та контроль. Агресивний антикризовий менеджмент виконує названі функції і в той же час кожна із них зазнає певних змін [40].

Так, система планування, яка передбачає пристосування планів відповідно до змін у середовища підприємства, набуває гнучкості, організація теж набуває гнучкої структури у виборі пріоритетів, у процесі залучення коштів, формування управлінської команди підбору кадрів та максимально раціонального використання наявних ресурсів (фінансових, трудових, виробничих). Мотивація персоналу в умовах агресивного антикризового менеджменту набуває характеру посиленої та диференційованої в залежності від вкладу працівників, колективу в подолання кризових явищ [16].

Посилений контроль, на відміну від планового, забезпечує в умовах агресивного антикризового управління прогнозування відхилень від планових цілей, своєчасне коригування управлінських рішень, спрямованих на посилення результативності антикризових заходів.

В додаток до перерахованих вище функцій, агресивний антикризовий менеджмент виконує функцію діагностики ситуації, яка веде до кризи. Аудит кризового стану є підґрунтям для обґрунтування прийняття управлінських рішень економічного змісту [33].

Подолання кризи на підприємстві залежить від механізмів агресивного антикризового управління, які будуються з урахуванням установок на успіх мотивації, що спрямовані на отримання необхідних результатів в перспективі об'єднання професіоналів за спільними цінностями, які впевнені у досягненні успіху, позитивному сприйнятті інновацій, корпоративній єдності.

Отже, цілепокладання, використання існуючих можливостей, зростаюча оперативність, гнучке стимулювання - особливості агресивного антикризового менеджменту, які проявляються в сучасному ринковому середовищі [28].

Зміст антикризового менеджменту залежить від стадії кризи, на якій його впроваджують: так, на початковій стадії кризи використовують лояльний менеджмент; наростаюча криза потребує агресивного менеджменту; спадаюча криза долається змішаним менеджментом

(елементами агресивного та формального менеджменту); криза на стадії затухання або згортання долається формальним менеджментом, який за рахунок стандартних процедур веде до ліквідації кризового стану на підприємстві [38].

Враховуючи зазначене, агресивний антикризовий менеджмент призначений для створення умов не тільки подолання кризових проявлень, а й підтримки завойованих позицій на конкурентному ринку та на освоєнні завойованих нових цільових ринків, де конкуренти втратили позиції, зазнали значних втрат.

Агресивний антикризовий менеджмент розвивається поетапно. Починається цей процес, як вже зазначалось із моніторингу кризових явищ, їх оцінки; продовження розвивається та втілюється в розробці концепції приборкання та згортання кризи; на завершення - впровадження прийнятої концепції виходу із кризи і безперервне діагностування чинників впливу (зовнішніх та внутрішніх) [7].

Послідовність етапів згаданого процесу ілюструє рисунок 1.6. [32]

За змістом перший етап передбачає наступне:

- прийняття рішення щодо необхідності проведення діагностики;
- формулювання її цілей;
- проопрацювання питання про ресурсне забезпечення;
- проведення дослідження ситуації, що має ознаки кризи планування бюджету на моніторинг залучення кадрів;
- створення робочої групи фахівців [32].

Якщо робоча група формується не із провідних спеціалістів самого підприємства, то залучаються зовнішні консультанти і з них формується група.

Другий етап розгортання менеджменту антикризової ситуації передбачає акцентування уваги в процесі діагностики до параметрів уже наявних та очікуваних даних про показники розвитку підприємства та його

функції. Мета на цьому етапі раннього виявлення ознак кризової ситуації - їх використання на власну користь [32].



Рис. 1.6. Етапи розгортання менеджменту антикризових ситуацій

Джерело: [32]

Цінність цього етапу полягає у виявленні відхилень параметрів ситуації від норми, розуміння сили сигналів про загрозу кризи, прогнозування напрямів розвитку ситуації, оцінка потенційних масштабів втрат або очікуваних конкурентних переваг. Окрім зазначеного, на другому етапі розгортання дослідження, важливо не тільки виявити та оцінити фактори впливу на кризу, а з'ясувати їх зв'язки та взаємозалежності. Підсумками роботи будуть: аналітична записка, обґрунтування у вигляді довідок, розроблені прогнози та рекомендації щодо менеджменту процесу [32].

Третій етап на підставі базових даних, отриманих в ході діагностики, передбачає розробку концепції специфічного призначення використати кризу на свою користь. Таке завдання виконується завдяки уточненню цілей і

завдань антикризового управління, з метою вивчення та аналізу розробленого стратегічного плану розвитку підприємства, затребування та отримання додаткової інформації, робочих альтернативних версій щодо напрямів використання кризових ситуацій на укріплення власних конкурентних позицій. На цьому етапі розробляються поточні плани дій в обраному напрямі, шляхом колегіального розгляду та прийняття управлінських рішень. Завершується етап оптимізації планів, що спрямовані на використання наслідків кризи на власну користь та оцінкою ризику, що супроводжуватиме їх. Оформлюється робота у вигляді ситуаційних планів (сценаріїв) [32].

Наступний етап - це етап впровадження в практику господарювання підприємства прийнятної концепції у вигляді ситуативного плану одного з декількох варіантів використання кризових ситуацій на користь укріплення конкурентних позицій на захопленому цільовому ринку. Передбачається розробка механізму концепції відхилень, що обумовлені зміною кризової ситуації макросередовища, уточнення управлінської моделі, отриманої за результатами досліджень, осучаснення системи управління та організування узгодження діяльності створеної раніше групи фахівців з антикризового управління, забезпечення безперервного контролю за виконанням антикризових заходів, оцінка рівня їх виконання, розробка мотиваційних заходів для залучення до процесу антикризового менеджменту персоналу [1].

Для виявлення прихованих резервів, які можна спрямувати як додатковий потенціал слід приділити увагу проблемі підвищення ефективності менеджменту на підприємстві. Це стосується не тільки концентрації уваги на сутності принципах моделях антикризового менеджменту. Мова йде про вдосконалення тих методів, за якими оцінюється ефективність названого процесу управління.

Трансформація середовища перебігу економічного розвитку підприємств беззаперечно потребує зміни поглядів на оцінювання результатів функціонування суб'єктів господарювання. Додаткове зосередження пошукових наукових зусиль на теренах ефективності

підприємств - актуальне науково-практичне завдання, виконання якого забезпечує отримання суттєвого ефекту економічного характеру. Справедливо зауважують ті науковці, які розглядають роль антикризового менеджменту як управлінського підходу та як засіб завчасного передбачення та попередження кризових втрат та витрат, які на перший погляд мають необґрунтований зміст або недостатньо сильний прояв і насправді мають бути мінімальними профілактичними заходами [8].

Заслужують на вивчення та впровадження багатоцільові стратегії. Вони як універсальний інструмент управління кризою мають наступні переваги:

- забезпечують дотримання принципу незалежності;
- зумовлюють можливість використання кризових явищ для перспективного майбутнього розвитку;
- прищеплюють самій організаційно-економічній системі антикризові здібності;
- виробляють стійкі адаптивні властивості;
- в агресивному середовищі забезпечують рухливість, швидкі зміни чи перебудови;
- зводять до мінімуму ризик;
- максимізують диверсифікацію;
- уможлиблюють роботу при наявності обмежених залучених ресурсів та інші [36].

Враховуючи особливості та наявні переваги, з'являється можливість для доповнення концепції антикризового управління концепцією внутрішньої системної стійкості. Основними позиціями цієї концепції виступають наступні:

- стійкість організаційно-економічної системи має бути еквівалентною рівню агресивності оточуючого зовнішнього середовища, при чому досягається таке положення завдяки заходам, що розробляються та реалізуються з метою підтримки внутрішньо-системної стійкості;

- автономність як поняття виступає вимірником реально досягнутої стійкості;
- методи антикризового управління виступають способами підтримки стійкості всередині системи, а втручання та зміна цілей забезпечують мінливість системи;
- взаємозв'язок та взаємобумовлення антикризового менеджменту із внутрішньо-системною стійкістю утворюють основу процесу розгортання.
- механізм забезпечення досягнення внутрішньої системної стійкості суб'єкта господарювання пов'язаний із балансування процесів його функціонування в кризовій ситуації (див. рис. 1.7.) [11].



Рис. 1.7. Механізм балансу діяльності та розвитку організації під час кризи

Джерело: [11]

Зауважимо, що концепція антикризового управління є вихідним пунктом, а концепція внутрішньо-системної стійкості - її логічним продовженням і не існує поза її межами.

Критерії оцінки ефективності антикризового управління підприємства, гнучкість, результативність та ефективність їх зв'язки і залежності зображені на рис. 1.8. Додамо, що такий підхід до розуміння проблеми відбиває потребу пошуку рівноваги між цими трьома компонентами: цілями антикризового менеджменту, цілями трудового колективу та через нього - існуючих в ньому зацікавлених груп [38].

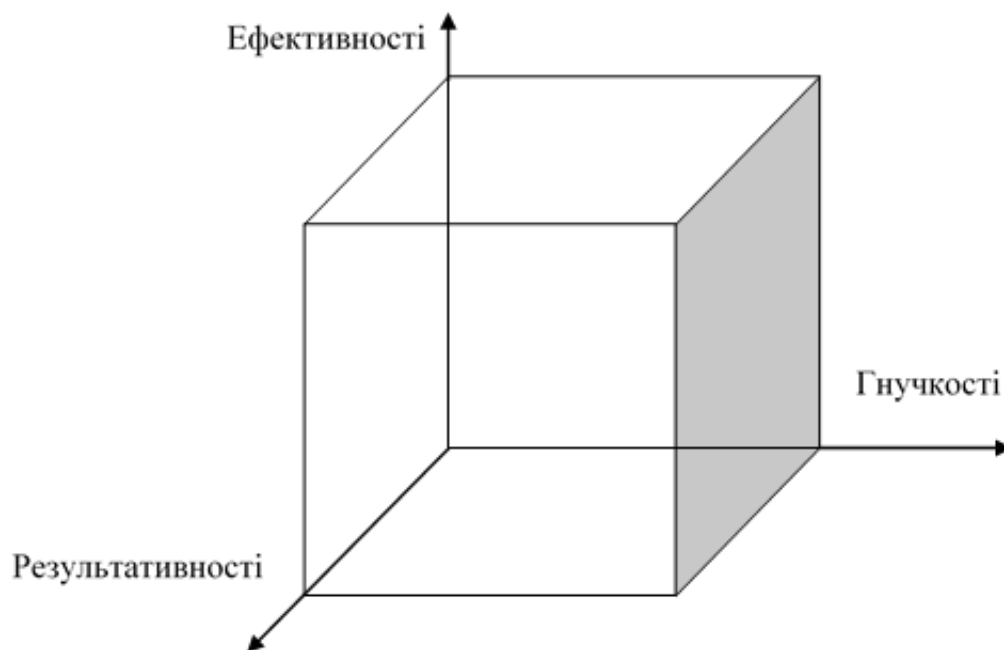


Рис. 1.8. Критерії, що використовуються для процедури оцінки результативності антикризового менеджменту організації

Джерело: [37]

Теоретично, результативний антикризовий менеджмент має на меті, в першу чергу, забезпечити досягнення запланованих параметрів ключових показників ефективності внутрішніх процесів: як-то виробництва, маркетингу, фінансів, збуту, гарантувати позитивну їх дію на кінцеві фінансові результати [37].

Господарська діяльність підприємства має в цих умовах забезпечувати безперервний процес продукування конкурентних переваг тривалий час в

організаційній, виробничій, маркетинговій та фінансовій сферах. Антикризове управління як результат в цих умовах отримує можливість для створення продукції вищої, ніж у конкурентів цінності, що забезпечують задоволення потреб споживачів, що вже її сформували для себе. Створення нової цінності у продукції логічно за собою приведе до укріплення фінансово-економічної безпеки підприємства, яка підкріплюватиметься безперервним удосконаленням матеріально-технічної бази підприємства, динамічним маркетинговим супроводом, безперервним укріпленням фінансів та плановими організаційними перебудовами [40].

Тож, підсумовуючи вищесказане, зауважимо що ключовими вимогами стратегії відповідального бізнесу в кризовій ситуації мають стати вимоги врівноваженості розвитку підприємства за результатами якого зміниться його конкурентна позиція.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИМ ТОВАРИСТВОМ «УКРТЕЛЕКОМ»

2.1. Дослідження стану управління АТ «Укртелеком»

Аналіз місця на ринку та позиції компанії АТ «Укртелеком» дав можливість зробити висновок, що ця організація має багаторічну історію, є лідером в ніші надання послуг стосовно забезпечення домогосподарств та корпоративних клієнтів фіксованим зв'язком. Окрім цього, популярністю користується послуга доступу до Інтернету та Інтернет телебачення.

Користуючись сайтом компанії, нами виявлено, що вона, спираючись на довготермінову конкурентну боротьбу на ринку вибудувала стійку корпоративну культуру та притримується обраної місії та цілей діяльності, що спрямовані на забезпечення клієнтів усіма видами послуг, які надає компанія якнайкращої якості, а також надання акціонерам можливості отримати прибуток, розвиваючи при цьому підприємство, зміцнюючи конкурентну позицію на ринку та дотримуючись принципів соціальної та корпоративної відповідальності [29].

За специфікою своєї діяльності АТ «Укртелеком» входить до інвестиційної групи SCM, яка розосередила напрями своєї діяльності на в різних сферах і напрямках економічної діяльності, у тому числі і в напрямі телекомунікаційної галузі [29].

Особливістю функціонування SCM є те що, вона дотримується принципів сталого розвитку, які відображені у її цілях, і згідно яких здійснюється функціонування АТ «Укртелеком»: від формування стратегії, впровадження різноманітних проєктів і до власне безпосереднього процесу управління.

Так основними принципами сталого розвитку, згідно яких здійснюється функціонування АТ «Укртелеком» стосуються забезпечення

якості продукції, здоров'я та безпеки працівників, їх благополуччя та сприяння професійному розвитку, здійснення волонтерства, що особливо активізувалося після військового вторгнення, турботи про навколишнє середовище, розвитку регіонів, де безпосередньо розташована організація, підвищення енергоефективності, врахування інтересів ключових стейкхолдерів, формування інституту корпоративної культури та дотримання постулатів бізнес-етики [29].

Основні цінності АТ «Укртелеком», відображено на рис. 2.1., дотримання якої і складає філософію функціонування даної організації на ринку.



Рис. 2.1. Цінності АТ «Укртелеком»

Джерело: [29]

Загалом, відзначимо, що АТ «Укртелеком» успішний гравець на ринку телекомунікаційних послуг з багаторічним досвідом. Шлях успіху компанії можна відслідкувати, звернувшись до історії її розвитку, яку відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Історія діяльності АТ «Укртелеком»

Рік	Подія
1	2
1993	15 грудня 1993 року зареєстровано Українське об'єднання електрозв'язку «Укрелектрозв'язок», на яке було покладено функції та повноваження національного оператора електрозв'язку в Україні. На час створення об'єднання «Укртелеком» до його складу входили лише сім підприємств і організацій.
1995	Приєднання у січні 1995 року до Укртелекому 22 обласних, Кримського республіканського і Севастопольського міського підприємств електрозв'язку. Наприкінці 1995 року було створене і включене до складу об'єднання Українське державне підприємство супутникового зв'язку «Укрзв'язоксупутник».
1996	У січні 1996 року до складу Укртелекому увійшов «Дніпротелеком».
1997	У складі об'єднання функціонувало 35 державних підприємств і організацій зв'язку на правах юридичної особи з 738 філіями. Така структура ускладнювала роботу об'єднання та розвиток зв'язку в окремих регіонах. Тому було прийнято рішення про реорганізацію об'єднання «Укртелеком» в єдине державне підприємство.
1998	У квітні 1998 року об'єднання «Укртелеком» було реорганізовано в єдине підприємство з дворівневою вертикальною структурою управління. Державні підприємства електрозв'язку, які входили до складу об'єднання, набули статусу філій Українського державного підприємства електрозв'язку «Укртелеком».
1999	10 червня 1999 року за загальною схемою перетворення державних підприємств на акціонерні товариства розпочалася корпоратизація Укртелекому.
2000	5 січня 2000 року було зареєстровано відкрите акціонерне товариство «Укртелеком».
2001	18 січня 2001 року створено Комісію з приватизації ВАТ «Укртелеком». В період з 1 жовтня 2001 року до 1 лютого 2002 року відбувся основний етап пільгового продажу акцій ВАТ «Укртелеком».
2005	У грудні 2005 року ВАТ «Укртелеком» отримав ліцензію на надання послуг рухомого (мобільного) телефонного зв'язку з правом технічного обслуговування та експлуатації телекомунікаційних мереж і надання в користування каналів електрозв'язку за технологією UMTS/WCDMA. Реалізацією проекту з надання послуг нового мобільного стандарту займається філія «Утел».
2007	З 1 листопада 2007 року компанія «Укртелеком» розпочала продаж послуг мобільного зв'язку третього покоління.
2011	«Укртелеком» - ПАТ. Відбулися зміни у складі власників компанії. ТОВ «ЕСУ», яке належить австрійському інвестиційному фонду EPIC, придбало 92,79 % акцій ПАТ «Укртелеком», ставши мажоритарним акціонером компанії. У рамках виконання рішення Загальних зборів акціонерів, які відбулися 14 червня 2011 року, ПАТ «Укртелеком» заснувало ТОВ «ТриМоб», якому передано всю діяльність з надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку.

Продовження табл. 2.1

1	2
2012	З 01.01.2012 року послуги мобільного зв'язку стандарту UMTS, які раніше надавалися від імені ПАТ «Укртелеком», надаються оператором «ТриМоб». ТОВ «ТриМоб» є окремою компанією, єдиним засновником та учасником якого є Укртелеком. До «ТриМобу» переведено всі матеріальні та нематеріальні активи, які використовуються для організації та надання послуг мобільного зв'язку, і необхідний кваліфікований персонал.
2013	04 жовтня 2013 року АТ «Укртелеком» стало частиною бізнесів SCM. У результаті завершення операції купівлі 100% акцій компанії UA TELECOMINVEST LIMITED (Kipr), якій належать корпоративні права ТОВ «ЕСУ» (володіла 92,79% акцій АТ «Укртелеком»), SCM стала мажоритарним акціонером компанії.
2014	Компанія поетапно впроваджувала нову операційну модель на всіх рівнях управління бізнесом. У результаті проведеного аудиту та аналізу діяльності підприємства було переглянуто бізнес-процеси, внесено зміни в організаційну структуру, створено функціональні вертикалі. Усі проведені зміни спрямовані на виключення дублюючих функцій в компанії, спрощення внутрішніх бізнес-процесів і підвищення швидкості прийняття рішень.
2015	Початок масштабної технічної модернізації телекомунікаційної мережі АТ «Укртелеком», що дозволить надавати абонентам швидший доступ до інтернету за існуючою ADSL-технологією. Також з'являються нові продукти, серед яких швидкісний інтернет за технологією VDSL (до 50 Mbit/s), цифрова телефонія, можливість проведення оптичного кабелю до квартири чи офісу та інтернет-доступ на швидкості до 1 Gbit/s тощо.
2018	Компанія прожовує реалізовувати низку проектів щодо розширення географії послуг, впровадження нових сервісів, підключення до інтернету навчальних, медичних, освітніх закладів, ОТГ. «Укртелеком» презентує масштабний проект щодо скорочення цифрового розриву між містом і селом, який передбачає будівництво оптичної інфраструктури для доступу до інтернет у 8 тисяч населених пунктах України. Маючи досвід будівництва і експлуатації мереж фіксованого інтернет-доступу за технологіями ADSL, VDSL, FTTH/C, FTTH, враховуючи інфраструктуру та ресурси для реалізації проекту по всій території країни, Укртелеком провів відповідні розрахунки.
2019	Розпочато 2-річний проект по підключенню 300 невеликих населених пунктів до оптичного інтернету. Планується побудувати близько 3,5 тис км волоконно-оптичних ліній зв'язку. Перші підключення абонентів у рамках цього проекту розпочато з липня (раніше запланованого терміну).
2020	У 2020 році ПАТ «Укртелеком» продовжив успішно втілювати стратегію трансформації та подальшого розвитку компанії шляхом підвищення операційної ефективності, розвитку та модернізації технічної інфраструктури. Долаючи виклики року, Укртелеком, дотримуючись необхідних карантинних заходів, разом з європейськими партнерами, завершив будівництво рекордної кількості волоконно-оптичних ліній зв'язку – майже 10 тисяч кілометрів.
2021	Рішенням річних загальних зборів акціонерів ПАТ «УКРТЕЛЕКОМ», які відбулися 22.04.2021 р., було змінено повне найменування Товариства українською мовою з ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРТЕЛЕКОМ» на АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРТЕЛЕКОМ».

Джерело:

Як було вище означено, клієнти компанії поділяються на приватних та корпоративних. Тобто, організація надає послуги приватним споживачам з питань забезпечення послуг інтернет-зв'язку, телефонії, телебачення, а також стаціонарного зв'язку, а корпоративним надає спектр послуг, призначених власне для бізнесу.

Зокрема, серед клієнтів компанії можна виділити:

- ДТЕК;
- SOCAR;
- Eldorado;
- Concordbank;
- WOG;
- Multiplex;
- ОККО;
- Епіцентр;
- ПУМБ;
- Альфабанк;
- Київенерго та інші.

Спектр послуг АТ «Укртелеком» для корпоративних клієнтів знано ширший, аніж для масового споживача, позаяк, окрім надання послуг, які є в пакеті для приватних клієнтів, бізнес-сектор додатково отримує можливість отримати:

- послуги платного хостингу;
- використання хмарних сервісів;
- застосування резервного копіювання;
- використання антивірусного захисту;
- надання послуги захисту від Ddos-атак;
- впровадження CRM, HRM, ERP-систем;
- використання е-чеку;
- впровадження системи е-документообігу – е-докс, тощо.

Загалом, дослідження організаційної структури компанії дає можливість зрозуміти, що окрім поділу клієнтів компанії на два сектори, а відповідно, і розділення управління на два напрямки, в АТ «Укртелеком» виокремлюють дирекції, які відповідають за різні напрямки управління: фінансовий, інформаційний, технічний, комунікаційний, сектор безпеки, сектор HR, дирекція стратегічного розвитку та інші. Окрім цього, до організаційної структури входять регіональні філії, а отже, приходимо до висновку, що тип такої структури є функціональним з елементами дивізійної організаційної структури.

Як і в більшості товариств даного типу топ-менеджмент очолюють Загальні збори, які приймають основоположні рішення стосовно функціонування компанії, заслуховують звіт Директора. А безпосередній контроль над його діяльністю в оперативній роботі здійснює Наглядова рада. Як було означено раніше, загальне управління товариством здійснює Директор, який керує та контролює діяльність усіх функціональних Дирекцій організації.

За організаційною структурою АТ «Укртелеком» бачимо, що кожен Дирекцію очолює Директор з певного профілю, а власне персонал з кожної Дирекції співпрацює під час виконання кожного робочих завдань відповідно до їх повноважень.

Однією із характерних рис управління є, як ми вже зазначали, підтримка тез соціальної відповідальності. Повномасштабне вторгнення спричинило для АТ «Укртелеком» великі збитки, що пов'язані із втратою майна в окупованих населених пунктах, руйнування через бойові дії та обстріли, зростання боргів у населення, тощо. Так, їх оцінено, станом на початок 2023 р. у розмірі більш ніж 2 млрд. грн., з них – більш 600 млн. грн – втрачені активи на непідконтрольних територіях. Непоправних руйнувань завдано 40 будівлям, 200 споруд пошкоджено. Однак, компанія намагається не лише утримувати власні позиції на ринку, а й підтримувати персонал, а також населення країни у скрутні часи.

Як свідчать дані, поступово відновлюється зв'язок на тих територіях, які деокуповані, проводяться відновлювальні та ремонтні роботи за умови пошкодження ліній, регулярно закупуються дрони та автотранспорт для потреб військових, аптечки, турнікети, генератори, рації та інші необхідні речі (в 2022 році – сума допомоги перевищила 50 млн. грн.). Під час облаштування пунктів незламності компанія долучалася до облаштування їх безкоштовним Wi-fi. З посиленням тиску на енергосистему, популярності набрала послуга оптичного інтернету, що дало змогу збільшити обсяги її надання, залучивши додатково 313 тис. нових споживачів. Окрім цього на волонтерських засадах, а також у рамках співробітництва із органами місцевого самоврядування АТ «Укртелеком» тільки за 1 квартал 2023 р. під'єднав до оптичної мережі 80 медичних та навчальних установ.

На сьогоднішній день послуга оптичного інтернету надається більш ніж 1200 медичним установам, 1680 навчальним закладам, а також 550 ТГ.

Проаналізуємо показники господарської діяльності в наступному підрозділі.

2.2. Аналіз конкурентної позиції та результатів економічної діяльності АТ «Укртелеком»

Аналізуючи господарську діяльність в ракурсі дослідження стану антикризового менеджменту, важливо зрозуміти, наскільки активною є ринкова позиція АТ «Укртелеком», яку частку ринку воно охоплює, які його головні конкуренти та виробити вірний напрям діяльності в майбутньому.

Так, на початку досліджуваного періоду, в 2018 році серед компаній, що надавали послуги фіксованого зв'язку АТ «Укртелеком» займало лідируючу позицію (див. рис. 2.2.). Так, ринкова частка компанії становила 85%, що вказує на впевнене лідерство в даній галузі. Інші конкуренти, що мають найбільшу частку ринку - це компанія Вега (5,4%), Київстар та

Датагруп (2,4% та 1,6% відповідно). В сукупності 6% ринку займають інші компанії. Однак вони не вагомими гравцями в даній ніші.

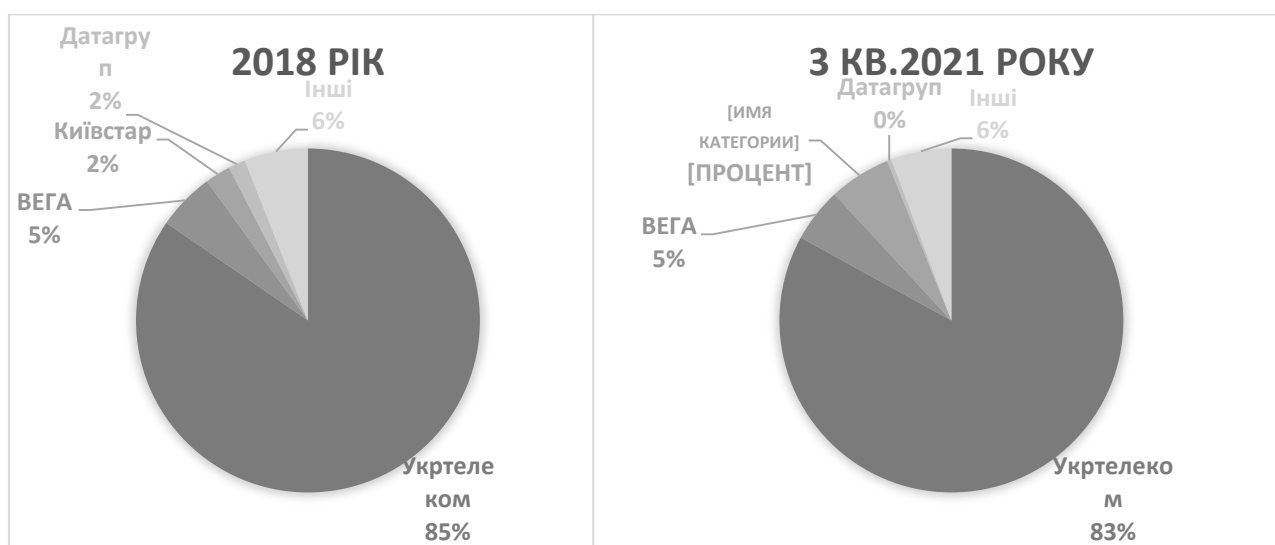


Рис. 2.2. Порівняння ринкової частки АТ «Укртелеком» в 2018 році та 3 кварталі 2021 року на ринку надання послуг фіксованого зв'язку

Джерело: [29]

Останні дані, які є в даній ніші стосовно охоплення ринку датовані третім кварталом 2021 року. Відповідно, бачимо що АТ «Укртелеком» дещо втратило свої позиції і частка ринку в секторі фіксованого зв'язку становить 83%. Основний конкурент тепер – це ТОВ «Інтернаціональні комунікації», однак частка ринку його – 5,8%, а компанії Вега – 5,1, що теж менше, ніж у 2018 році. Компанія Датагруп також втратила свої позиції (до 0,4%), а от Київстар полишив дану нішу як нерентабельну.

Маємо погодитися, що привабливість ринку щороку падає, нижче нами буде проілюстровано динаміку дохідності АТ «Укртелеком» від даного виду діяльності, тож приходимо до висновку, що в даному випадку для компанії актуальною буде стратегія «збирання врожаю», оскільки даний вид бізнесу є «дійною коровою», яка безупинно переходить в стадію «собаки».

На рис. 2.3. відобразимо стан та частку ринку АТ «Укртелеком» у розрізі надання послуги доступу до Інтернет.

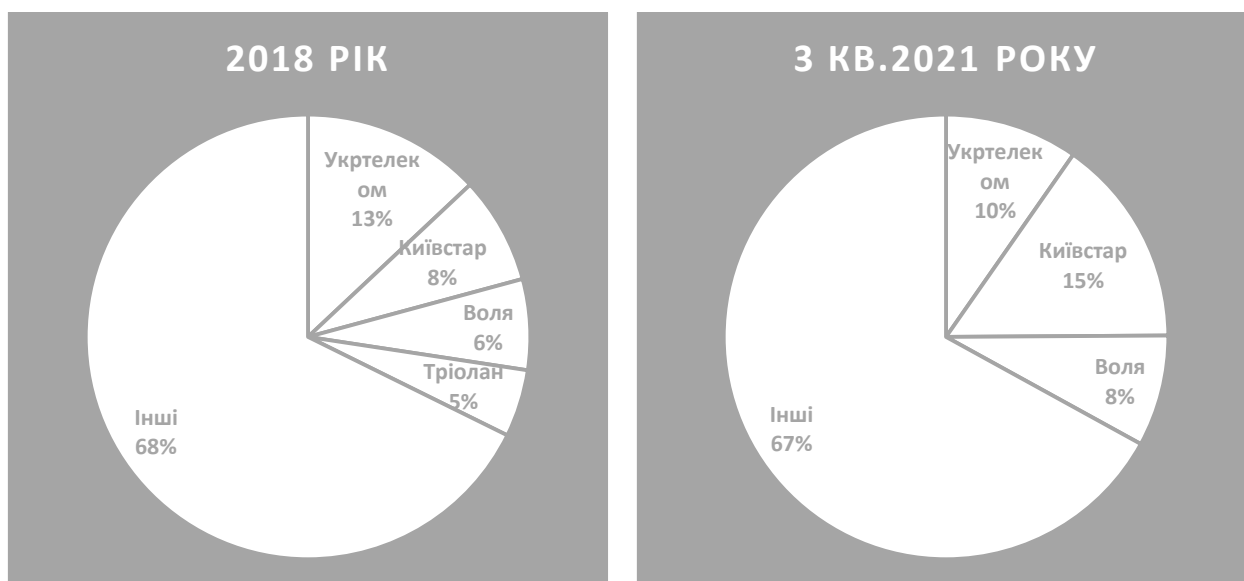


Рис. 2.3. Порівняння ринкової частки АТ «Укртелеком» в 2018 році та 3 кварталі 2021 року на ринку надання послуг широкосмугового інтернету

Джерело: [29]

Ми бачимо, що в на даному ринку в 2018 році АТ «Укртелеком» утримував лідируючі позиції, володіючи 13% ринку. Зважаючи, що в даному сегменті присутня велика кількість регіональних компаній, то на всеукраїнському ринку це був потужний результат, а, як свідчать статистичні дані, ринок мав тенденції до розвитку та збільшення. Основними конкурентами були: Київстар (7,8%), Воля (6,6%), Тріолан (4,9%). Однак, аналізуючи дані на кінець 3 кварталу 2021 року, помічаємо, що АТ «Укртелеком» програла конкурентну боротьбу, а лідером на ринку стала компанія «Київстар», що зайняла 15,2% ринку. Укртелеком утримував 9,7% ринку, Компанія «Тріолан» вийшла із конкурентної гри на вищому рівні, а от «Воля» збільшила частку ринку до 8,1%.

Така ситуація показує, що АТ «Укртелеком» не змогло пристосуватися до динамічної ринкової ситуації, що змусило його поступитися основним

конкурентам. Про це свідчить, і позиція компанії зайняти нішу інтернет-провайдера в сільських населених пунктах та прокладання кабелів оптичного зв'язку у віддалених регіонах України.

Вважаємо, що ринок надання інтернет-послуг є найпривабливішим на сьогодні, а оскільки кількість користувачів невпинно збільшується, то цей сегмент має надзвичайну привабливість для компанії, тому варто розробити ряд заходів, що допоможуть компанії закріпитися та збільшити ринкову частку.

Певним поштовхом до цього стала військова агресія на території України та масовані ракетні обстріли, внаслідок чого зріз попит на прокладення оптичного інтернету для стабілізації інтернет-зв'язку. Компанія збільшила у 2022 році продажі в даному сегменті на 16,2% (збільшення кількості користувачів), що дозволило наростити дохід на 27% у порівнянні із 2021 роком.

Проаналізуємо доходи компанії за період 2018-2022 рр. за різними видами діяльності компанії.

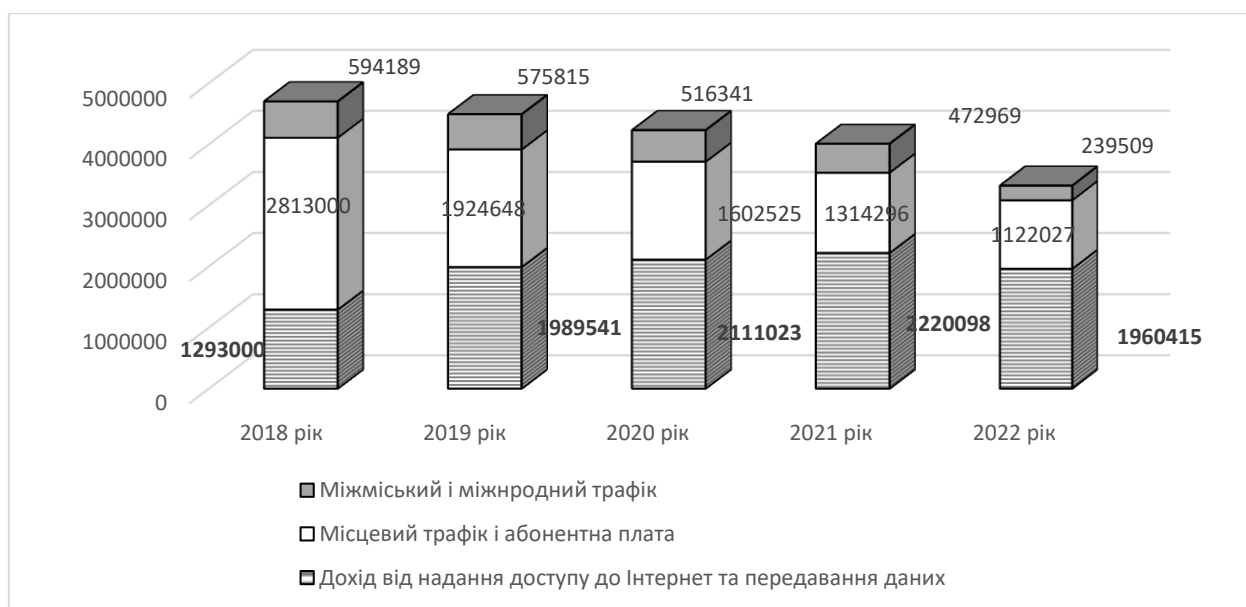


Рис. 2.4. Порівняння дохідності від різних видів діяльності «Укртелеком» в 2018 -2022 рр., тис. грн.

Джерело: [29]

Ми бачимо, що дохідність міжміського та міжнародного трафіку знижувалась щорічно. Якщо в 2018 р. компанія отримала 594189 тис. грн. доходу, що становило 10,2% загального доходу компанії, то вже в 2022 році ця сума складала 239509 тис. грн, тобто 5,5% в структурі доходів. Таку ситуацію можна пояснити доступністю інтернет-зв'язку за допомогою мобільних менеджерів та програм, які безкоштовно дають можливість спілкуватися незалежно від країни перебування абонентів. Тому, вбачаємо подальше зменшення доходу в даному сегменті діяльності компанії на майбутнє.

Аналогічна ситуація складається в сфері доходу від надання місцевого трафіку та абонентської плати. Тут дохідність впала з 2813000 тис. грн в 2018 році до 1122027 тис. грн. у 2022 році. Питома вага дохідності даного сегменту знизився із 54,3% у 2018 році до 25,5% у 2022 р. Компанія намагається компенсувати ці втрати здорожчанням вартості послуг, що зумовило підвищення дохідності одного абонента на 16%, однак, як ми бачимо, навіть така політика зумовлює скорочення дохідності напряму діяльності. Відтак, варто переорієнтовуватися на більш вигідні сегменти, зокрема на надання послуг інтернет, що ми бачимо з рис. 2.4.

Так, компанія за період 2018-2021 рр. наростила дохідність сегменту доступу до мережі інтернет та передачі даних з 1293000 тис. грн. до 2220098 тис. грн., тобто на 71,7%, а питома вага цього напряму діяльності виросла із 20% у 2018 році до 42% у 2021. Тобто цей вид діяльності стає основним. У 2022 році, дохідність даних послуг зменшується (на 11,7%) і становить 1960415 тис. грн. Однак, питома вага в загальній структурі доходу складає 44,6%. Зрозуміло, що зниження дохідності пояснюється і втратою споживачів на окупованих та прилеглих територіях, а також тих, хто виїхав за кордон, однак, зміна вартісної політики зумовила зростання дохідності 1 користувача на 7%, що дозволило певним чином компенсувати збитки.

Загалом, всю діяльність компанії можна поділити на послуги, які надаються масовому споживачу і корпоративним клієнтам. Порівняємо дохідність кожного споживацького сегменту.

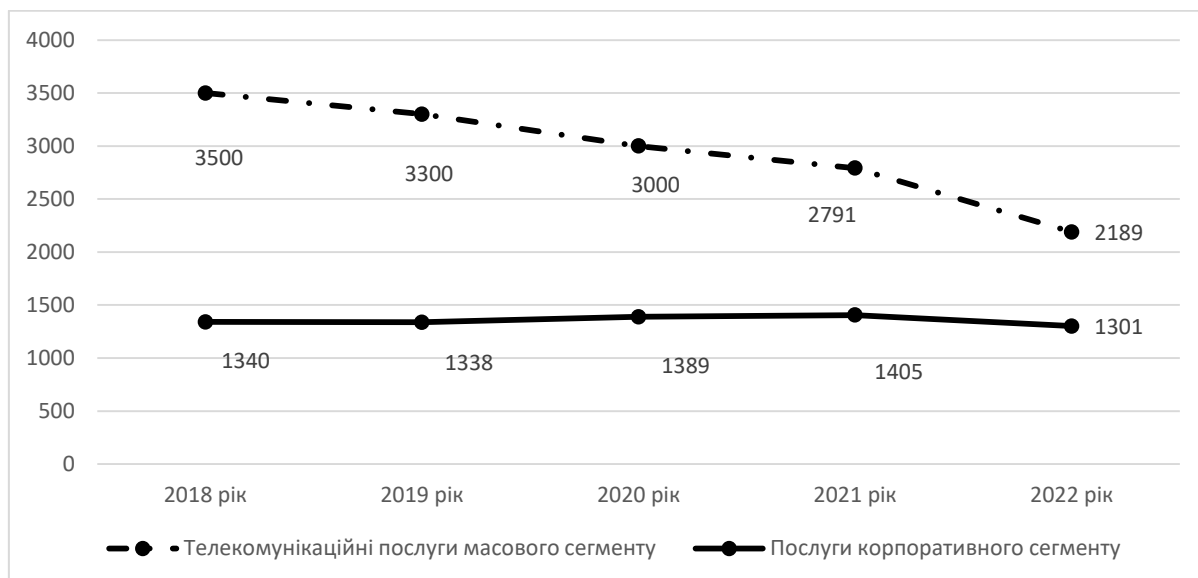


Рис. 2.5. Порівняння дохідності масового та корпоративного сегментів АТ «Укртелеком» в 2018 -2022 рр., млн. грн.

Джерело: [29]

Як ми можемо бачити, дохідність від масового сегменту є вищою, аніж від корпоративного сегменту, однак, якщо дохід від корпоративних клієнтів мав позитивну динаміку, окрім 2022 року (що пояснюється кризою, нездатністю багатьох компаній оплачувати рахунки, припинення діяльності, тощо), то споживчий сегмент, навпаки, мав негативну дохідну динаміку. Загалом, за період 2018-2021 рр. дохідність корпоративного сектору виросла на 4,85%, то масового знизилась за цей же період на 37,45% через масову відмову від фіксованого зв'язку. Відповідно, можемо зазначити, що якщо АТ «Укртелеком» в 2018 році отримувало від масового споживача майже втричі більше доходу, ніж від корпоративного, то вже в 2022 році цей розрив скоротився до 59% переважання дохідності приватного сегменту.

Як ми вже згадували, левову частку доходів компанії займає надання послуги інтернет. Так, проілюструємо динаміку зміни частки надання послуг

передачі даних та інтернет з'єднання в масовому та корпоративному сегментах на рис. 2.6.

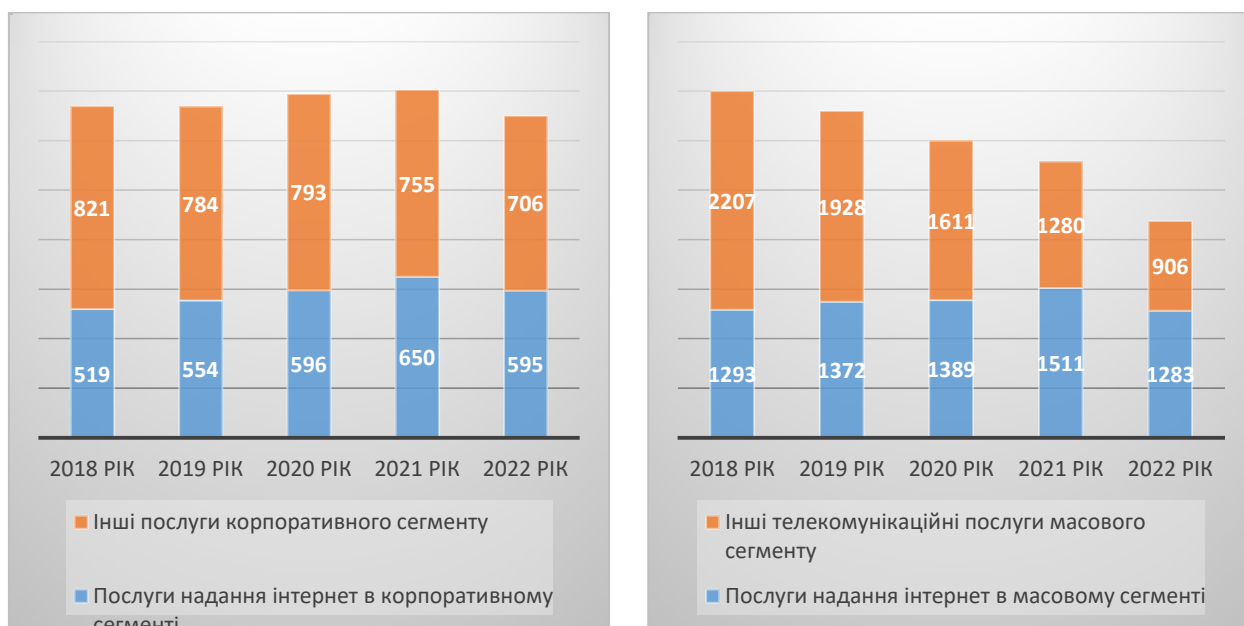


Рис. 2.6. Порівняння питомої частки надання послуги інтернет-зв'язку в масовому та корпоративному сегментах АТ «Укртелеком» в 2018 -2022 рр., млн. грн.

Джерело: [29]

Зауважимо, що якщо в корпоративному сегменті питома вага надання послуги інтернет-зв'язку в 2018 році становила 38,73% від загальної прибутковості виду діяльності, то вже в 2022 році становила 45,73%. Аналогічну ситуацію помічаємо і в масовому секторі: в 2018 році питома вага надання послуги інтернет-з'єднань становила 36,94%, то вже в 2022 – 58,61%. Відповідно компанія розуміє, що це основний вид доходу, а отже, варто направити максимальні зусилля на розвиток на підтримання конкурентоспроможності даного виду діяльності.

Загалом, варто проаналізувати загальну дохідність компанії та основні фінансові показники його діяльності, визначити ризик настання кризових ситуацій, що буде здійснено нами в розділі 2.3.

2.3. Аналіз балансу та дохідності АТ «Укртелеком»

Як свідчать дані АТ «Укртелеком» загальна динаміка дохідності компанії має негативну тенденцію. На рис. 2.7. відобразимо дохідність компанії за 2018-2022 рр.

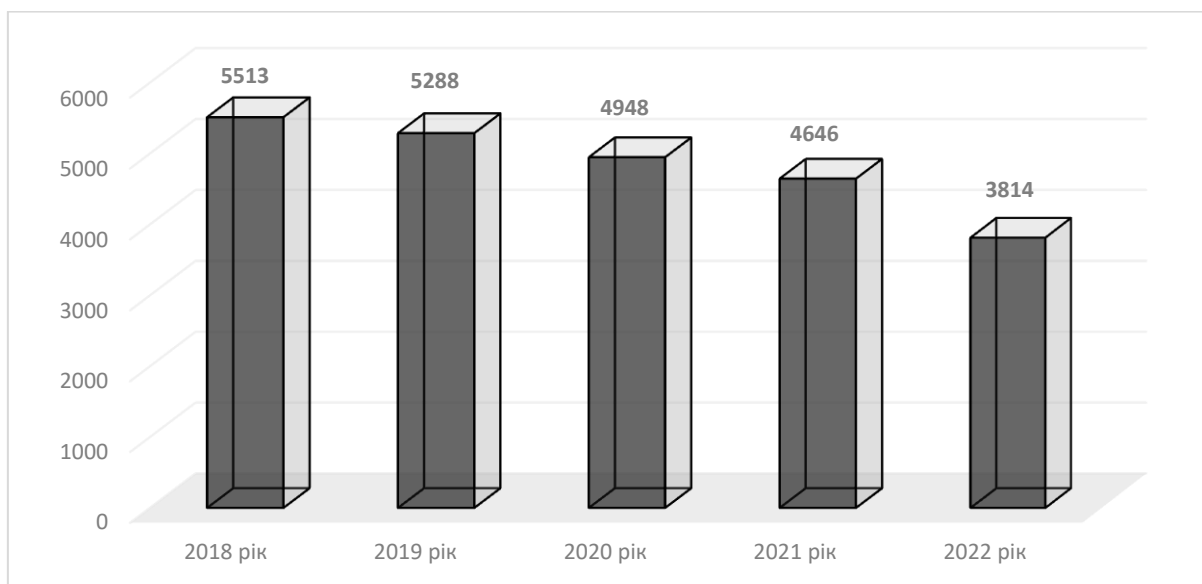
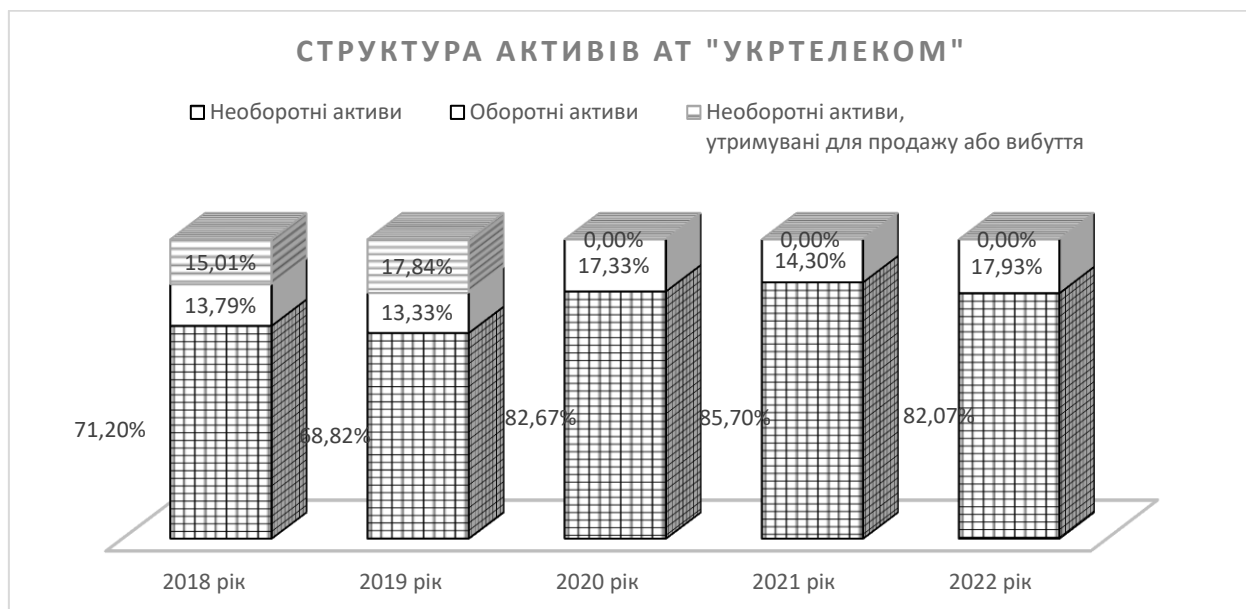


Рис. 2.7. Динаміка доходу АТ «Укртелеком» в 2018 -2022 рр., млн. грн.

Джерело: [29]

Відмітимо, що кризові явища в економіці країни (війна, пандемія), а також загальна втрата галузі діяльності організації своєї привабливості для споживача внаслідок розвитку інноваційних технологій та появи аналогових способів зв'язку призвели до зниження дохідності організації. Так, за період 2018-2022 рр. АТ «Укртелеком» знизив дохідність на 30,8%, що є досить вагомим значенням. В ракурсі антикризової діяльності підкреслимо, що така тенденція може призвести до втрат конкурентної позиції а ринку та в решті до припинення діяльності, а отже варто проаналізувати фінансові показники діяльності та виявити ризик банкрутства компанії.

Здійснимо аналіз активу і пасиву балансу АТ «Укртелеком». Так, на рис. 2.8. і 2.9. відобразимо стан динаміки активів і пасивів балансу АТ «Укртелеком» за 2018 – 2022 рр.



**Рис. 2.8. Динаміка активів балансу АТ «Укртелеком»
в 2018 -2022 рр.**

Джерело: [29]

Як ми бачимо, вартість активів АТ «Укртелеком» за обраний період 2018-2022 рр. виросла на 0,49%. Таку ситуацію можна пояснити вкрай складною ситуацією на ринку та об'єктивними умовами, які перешкоджають зростанню вартості компанії. Зауважимо, що вартість балансу за 2022 рік знизилась на 14,5% у порівнянні із 2021 роком.

Не зважаючи на зміни у вартісному вираженні, підкреслимо, що структурно питома вага необоротних активів у порівнянні із початком періоду виросла. Зокрема, якщо в 2018 р. їх питома вага становила 71,2%, то вже в 2021 р. – виросла до 85,7%. В 2022 році спостерігаємо зниження їх питомої ваги до 82,07% на користь оборотних активів. У вартісному виразі необоротні активи зросли у порівнянні із початком періоду на 1537242 тис.

грн, або на 13,67%. При цьому скорочення у порівнянні до 2021 року становило 2493338 тис. грн. або 18,15%.

Помічаємо, що з 2020 року в структурі активів АТ «Укртелеком» майже відсутні необоротні активи що призначені для вивільнення, тобто робимо висновок, що компанія оптимізувала свої активи, що дало змогу отримати у 2020 році прибуток, у порівнянні із 2019 збитковим роком. Загалом, питома вага даної статті є трохи вищою за 0,003%, що робить дану категорію не вагомою для подальшого аналізу. Тобто, в рамках нашого розвідки, вважаємо, що в даному питанні компанія отримала успіх.

Як нами було зазначено вище, питома вага оборотних активів виросла з 13,79% у 2018 році до 17,93% у 2022 році. При цьому у вартісному вираженні їх вартість зросла на 575561 тис. грн., або на 23,44%. Зауважимо, що у порівнянні із 2021 роком, в компанії зафіксовано зростання оборотних активів на 163 006 тис. грн., або на 7,1%. Загалом таке зростання відбулося за рахунок збільшення грошових коштів на рахунках підприємства.

Розглядаючи детальніше структуру активів, зауважимо, що питома вага основних засобів зменшувалась протягом періоду. Так, в 2018 році їх питома вага становила 64,99%, а в 2022 році – 55,80%. Зауважимо, що при цьому за вказаний період вартість основних засобів скоротилась на 2369442 тис. грн., тобто на 36,49%. При цьому варто зауважити, що основне скорочення відбулось власне за 2022 рік, оскільки починаючи з 2019 року підприємство нарощувало потужності, що відбивалось на позитивній динаміці росту вартості основних засобів. Так, за 2022 рік АТ «Укртелеком» втратив майже 27,42% вартості основних засобів, порівнюючи їх із попереднім 2021 роком.

Другою за величиною статтею необоротних активів є інвестиційна нерухомість, яка у 2022 році складала 27,66% (у 2021 році - 24,38%) від вартості балансу. Питома вага даної статті з початку періоду зросла з 2,26%, тобто на 25,4%. Загалом, скорочення вартості інвестиційної нерухомості за 2021-2022 рр. відбулося на рівні 3,03%.

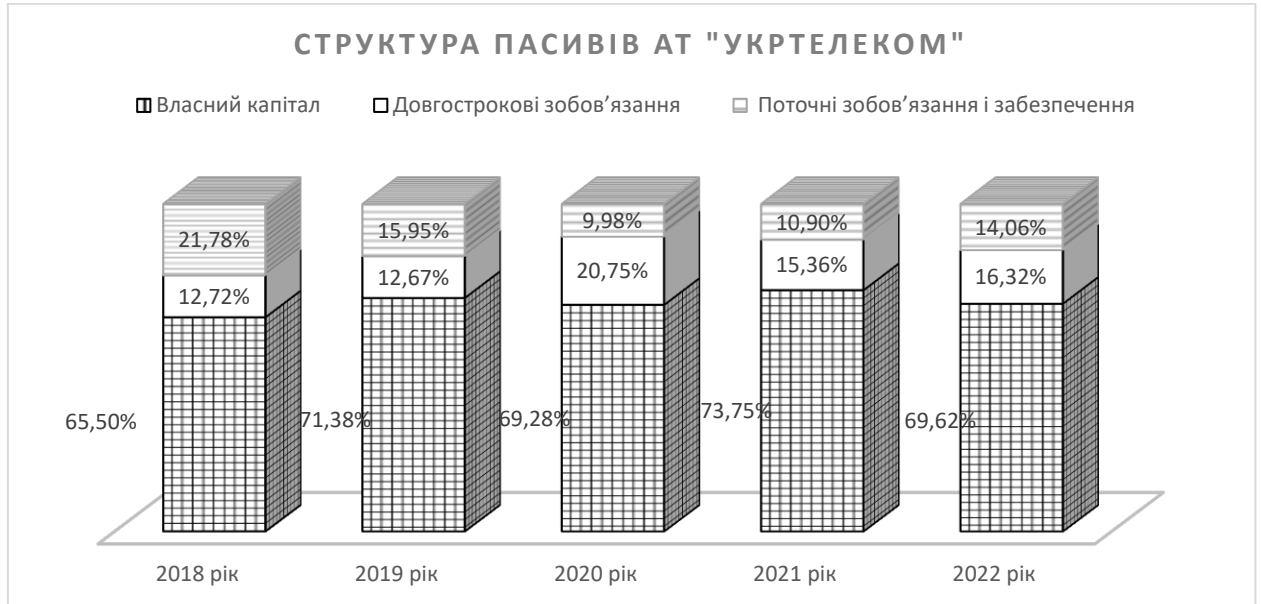
Третьою найвагомішою статтею необоротних активів є нематеріальні активи, питома вага яких зросла з 1,23% у 2018 р. до 1,95% у 2022 р. При цьому вартість їх виросла на 98760 тис. грн, або на 36,97%. За 2021-2022 рр. помічаємо зростання даної категорії на 84379 тис. грн, або на 46,16%.

Аналізуючи оборотні активи компанії зауважимо, що перше місце за масовою часткою в структурі балансу в 2022 р. обіймає інша поточна дебіторська заборгованість. Так, в 2018 р. її значення становило 438233 тис. грн (3,21% у вартості балансу), а в 2022 р. – 958842 тис. грн. або 7%. Загальне зростання становило в рамках 54,3% за п'ятирічний період. Таке зростання не є позитивним, з огляду на те, що платоспроможність багатьох компаній і організацій знижується, а відповідно ризик появи довгострокових боргів зростає. Відповідно наріжною проблемою має стати оптимізація управління дебіторською заборгованістю.

В структурі активу серед оборотної його частини друге місце займають грошові кошти, питома вага яких за п'ятирічний термін змінювалась. В 2018 році компанія мала на рахунках 339589 тис. грн, що становило 2,49% від вартості балансу. Протягом 2019-2020 рр. питома вага коштів на рахунках зростала (до 4,77% у 2020 р.), а потім різко знизилась до 1,47% у 2021 р. В 2022 році компанія тримала на рахунках 792591 тис. грн., що становило 5,78% від вартості балансу. Зауважимо, що така можливість дає позитивний результат у разі необхідності сплати за зобов'язаннями. Але при цьому це і кошти, які не беруть участі у діяльності організації.

На третьому місці за обсягом серед оборотних коштів знаходиться стаття дебіторська заборгованість. Аналіз п'ятирічної динаміки дав змогу показати, що її вартість з 2018 р. до 2021 р. знижувалась (з 367159 тис. грн. до 285217 тис. грн., або з 2,69% до 1,78% у вартості балансу), а вже в 2022 р. помічаємо зростання її масової частки до 1,86% при одночасному зниженні вартості до 254215 тис. грн. (10,9% до попереднього року).

Питома вага запасів за період 2018-2022 рр. також виросла з 0,89% до 1,23%. Однак, за 2021-2022 рр. констатуємо скорочення обсягів запасів на 16,14% (32394 тис. грн.).



**Рис. 2.9. Динаміка пасивів балансу АТ «Укртелеком»
в 2018 -2022 рр.**

Джерело: [29]

Як ми можемо бачити, найбільшу частину пасивів складає власний капітал компанії. Зокрема. Масова частка власного капіталу у 2018 році становила 65,5%, найбільше значення було зафіксовано у 2021 році – 73,75%, а у 2022 році питома вага його складала 69,62%. За п'ять років значення власного капіталу зростало: попри зменшення значення у 2022 році у порівнянні із попереднім на 19,31%, в загальному за період 2018-2022 рр. відмічаємо зростання даної статті на 6,37%.

Довгострокові зобов'язання в 2022 році складали 16,33% від загальної вартості балансу. Спостерігаючи динаміку зміни вартості даної категорії зауважимо, що в 2018 році довгострокові зобов'язання складали 12,72% і їхня масова частка до 2020 року зростала (до 20,75% в 2020 р.), після чого відбувся спад в 2021 році до 15,36%. Зауважимо, що загалом вартість даної

складової балансу зросла на 22,46% по відношенню до 2018 р., хоча позитивним є те, що вартість їх по відношенню до 2021 року знизилась на 9,14%.

Динаміка питомої ваги короткострокових зобов'язань у структурі пасивів мала тенденцію до зниження: у 2018 р. – вони становили 21,78% вартості балансу, а у 2021 р. – 10,90%. Проте у 2022 році спостерігаємо зростання їх масової частки до 14,06%, що у чисельному вираженні складає зростання на 179151 тис. грн., або на 10,26% у порівнянні із 2021 р. Однак, вартість короткострокових зобов'язань зменшилась за 5 років на 54,20%.

В розділі власного капіталу найбільшу частину складає капітал у дооцінках. Так, його значення коливалось від 8932250 тис. грн. у 2018 році (65,50% від вартості пасивів) до 9540160 тис. грн. у 2022 році (69,62% від вартості пасивів). Зауважимо, що до 2022 року дана стаття мала зростаючу динаміку, і лише в 2022 році фіксуємо зниження її вартості у порівнянні із попереднім роком на 19,31%.

Значення власного капіталу є фіксованою величиною, а відповідно в залежності від результату діяльності компанії питома вага її або зростає, або зменшується. Так, в 2018 р. питома вага зареєстрованого капіталу склала 34,33%, а вже у 2022 році – 34,16. При цьому в 2021 році питома вага його складала 29,20%, що було найнижчим значенням.

Також в структурі пасивів є нерозподілений прибуток, сума якого в 2018 році становила 4560878 тис. грн., що склало 33,45% у вартості пасивів, а в 2022 році сума нерозподіленого прибутку зросла до 6495828 тис. грн., що склало вже 47,40% від вартості пасивів.

Найбільшу частину у вартості довгострокових зобов'язань становили довгострокові кредити банків. Так, у 2018 році їх вартість складала 750553 тис. грн., що складало 5,5% від вартості пасивів. У 2022 році їх вартість зросла до 1167545 тис. грн. (на 35,72% у порівнянні із 2018 р.), а питома вага відповідно до 8,52%. Зауважимо, що за 2021-2022 рік вартість довгострокових кредитів банку виросла на 6,38%.

Серед короткострокових зобов'язань компанія найбільше значення становили поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями та за товари, роботи і послуги. Їх питома частка в загальній структурі пасивів складала в 2022 році 5,46% та 2,47% відповідно.

Логічним в продовженні здійснення фінансового аналізу є здійснити аналіз показників його дохідності. Так, аналізуючи дані звітів з управління нами отримано динаміку чистого прибутку компанії за 2018-2022 рр. (див. рис. 2.10).



Рис. 2.10. Динаміка чистого прибутку АТ «Укртелеком» в 2018 -2022 рр.

Джерело: [29]

Як ми бачимо, компанія в 2018 році, 2020 році та 20221 отримувала прибуток від діяльності, а у 2019 та 2022 рр. – збиток. Відповідно, на нашу думку, можливий ризик банкрутства, отож варто зрозуміти наскільки ймовірне настання кризової ситуації на підприємстві та наскільки ймовірним є настання банкрутства.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ ЙМОВІРНОСТІ НАСТАННЯ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ НА АТ «УКРТЕЛЕКОМ» ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ЇХ УНИКНЕННЯ

3.1. Розрахунок показників фінансової діяльності АТ «Укртелеком» та визначення ймовірності банкрутства компанії

Загалом виокремлюють декілька методик, за допомогою яких можна визначити, які передумови настання кризової ситуації в компанії та наскільки загрозовою є ситуація в діяльності організації.

Зауважимо, що в ситуації, в якій опинилась компанія АТ «Укртелеком», як і майже всі підприємства в Україні, можна стверджувати, що загроза кризи існує, а дослідження, які були проведені нами в другому розділі, дозволяють прийти до висновку, що існують об'єктивні обставини, які підтверджують скрутну ситуацію, в якій опинилась організація, що лише посилилась через військові дії на теренах України. Зокрема, серед них варто виділити:

- скорочення популярності фіксованого зв'язку;
- зростання конкуренції в сегменті надання послуг інтернет-зв'язку;
- поява застосунків, які замінюють телефонію та міжнародний зв'язок;
- моральне та фізичне застаріння обладнання;
- руйнування майна через обстріли та відключення електроенергії;
- втрата активів на окупованих територіях;
- скорочення кількості абонентів як в масовому, так і в корпоративному сегментах;
- зниження платоспроможності споживачів, тощо [29].

В такій ситуації спостерігаємо нарощення обсягів дебіторської заборгованості, а також збільшення обсягів залучення кредитних ресурсів, довгострокових та короткострокових, збільшення грошових коштів на рахунках підприємства, які не використовуються в поточній діяльності.

На нашу думку доцільним в цій ситуації розрахувати основні показники ділової активності та фінансової стійкості, рентабельності підприємства для розуміння, наскільки в динаміці змінились ці показники для формування уявлення про глибину кризового стану компанії.

Таблиця 3.1.

Показники фінансового стану АТ «Укртелеком»

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Коефіцієнт оборотності активів	0,43	0,43	0,39	0,34	0,29
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,90	2,49	2,25	2,81	0,86
Коефіцієнт покриття	0,63	0,84	1,74	1,71	1,28
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,40	0,47	0,56	0,54	0,59
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,18	0,48	0,17	0,41
Коефіцієнт заборгованості	0,53	0,40	0,44	0,36	0,44
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,34	0,29	0,31	0,26	0,30
Рентабельність активів	0,04	-0,06	0,15	0,02	-0,13
Рентабельність власного капіталу	0,05	-0,09	0,22	0,03	-0,18
Рентабельність сукупного капіталу	0,04	-0,07	0,18	0,03	-0,16
Рентабельність діяльності	0,08	-0,14	0,39	0,09	-0,44

Джерело: розраховано за даними [29]

Як ми бачимо, з табл. 3.1., динаміка коефіцієнту оборотності активів знижувалась за період 2018-2022 р., а саме з 0,43 в 2018 до 0,29 в 2022 р. Розуміємо, що віддача вкладених у господарювання коштів знижується, що є негативною тенденцією.

Значення показника фінансової стійкості з 2018 р. до 2021р. зростало з 1,9 до 2,81, а в 2022 р. становило 0,86. Тобто в динаміці компанія показувала гарні показники платоспроможності, а також достатній рівень

перспективності бізнесу за рахунок фінансування активів з власних джерел. Зауважимо, що навіть в 2022 році дане значення знаходиться в межах норми, тому констатуємо можливість компанії відновити стабільність свого функціонування.

Динаміка коефіцієнту покриття в останні роки дозволяє зауважити, що воно знаходиться в рамках норми і попри кризову ситуацію 2022 року АТ «Укртелеком» має можливість відповісти на короткострокові зобов'язання у повній мірі.

Значення загальної ліквідності АТ «Укртелеком» в динаміці нижчий за нормативні вимоги, однак в 2022 році зауважимо, що його значення (0,59) майже вписалося в усталені нормативи (0,6-0,8). А от значення абсолютної ліквідності АТ «Укртелеком» в повній мірі має задовольнити кредиторів та потенційних інвесторів, оскільки його значення за 2018-2022 рр. виросло з 0,11 до 0,41.

Значення показника заборгованості свідчить про середній рівень боргових зобов'язань АТ «Укртелеком» протягом усього аналізованого періоду. Тому, робимо висновок, що в компанії немає надмірної залежності від контрагентів, що позитивно відзначиться на інвестиційній привабливості організації.

Значення коефіцієнту левериджу в організації за 2018-2022 рр. дещо нижчий норми (0,4-0,6), що говорить про потенційну можливість залучення компанією кредитних коштів, що дозволить наростити ефективність діяльності.

Як ми бачимо, показники рентабельності в останній рік функціонування організації значно впали через збиткову діяльність, однак і в 2021 році можна говорити про їх досить низьке значення, що свідчить про загрозливу ситуацію для господарювання та життєздатності АТ «Укртелеком».

Окрім цього, вважаємо необхідним розрахувати ймовірність банкрутства. Здійснимо це за методикою Е. Альтмана та О. Терещенка [38, 47].

Методику розрахунку моделі Е. Альтмана варто проводити наступним чином:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 0,999x_5, \quad (3.1)$$

При цьому для обрахунку x_1 , x_2 , x_3 , x_4 , x_5 варто скористатися методикою, яку відображено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Методика обрахунку показників для моделі Е. Альтмана

Показник	Розрахунок з використання балансу
x_1 – відношення власного оборотного капіталу до всього активів	$x_1 = (\text{ф. 1, р. 1195} - \text{р. 1695}) / \text{ф. 1, р. 1300}$
x_2 – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів	$x_2 = \text{ф. 2, р. 2350 (2355)} / \text{ф. 1, р. 1300}$
x_3 – відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів	$x_3 = \text{ф. 2, р. 2290 (2295)} / \text{ф. 1, р. 1300}$
x_4 – відношення власного капіталу до зобов'язань	$x_4 = \text{ф. 1, р. 1495} / (\text{ф. 1, р. 1595} + \text{р. 1695})$
x_5 – відношення чистого доходу до всіх активів	$x_5 = \text{ф. 2, р. 2000} / \text{ф. 1, р. 1300}$

Джерело: [47]

Результати розрахунків наступні:

$$x_{1\ 2022} = \frac{2\ 455\ 911 - 1\ 926\ 060}{13\ 703\ 444} = 0,039$$

$$x_{2\ 2022} = \frac{-1\ 947\ 948}{13\ 703\ 444} = -0,142$$

$$x_{3\ 2022} = \frac{-2\ 352\ 704}{13\ 703\ 444} = -0,172$$

$$x_{4\ 2022} = \frac{9\ 540\ 160}{2\ 237\ 224 + 1\ 926\ 060} = 2,291$$

$$x_{5\ 2022} = \frac{4\ 394\ 064}{13\ 703\ 444} = 0,321$$

Відповідно:

$$Z_{2022} = 1,2 \cdot 0,039 + 1,4 \cdot (-0,142) + 3,3 \cdot (-0,172) + 0,6 \cdot 2,291 + 0,999 \cdot 0,321 = 0,98$$

Враховуючи ту обставину, що якщо значення даного показника нижче 1,8 – то можливість банкрутства дуже висока, зауважимо, що варто скористатися для розрахунків ще одним способом визначення банкрутства.

Розрахунок моделі за О. Терещенком здійснюється за формулою:

$$Z = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6, \quad (3.1)$$

Для обрахунку $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6$ скористаємося методикою, яку відображено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Методика обрахунку показників для моделі О. Терещенка

Показник	Розрахунок з використання балансу
x_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань	$x_1 = \text{р. 2000 (ф. 2)} / \text{р. 1695 (ф. 1)}$
x_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань	$x_2 = \text{р. 1900 (ф. 1)} / \text{р. 1695 (ф. 1)}$
x_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів	$x_3 = \text{р. 2350 (ф. 2)} / \text{р. 1900 (ф. 1)}$
x_4 – відношення прибутку до виручки	$x_4 = \text{р. 2350 (ф. 2)} / \text{р. 2000 (ф. 2)}$
x_5 – відношення виробничих запасів до виручки	$x_5 = \text{р. 1100 (ф. 1)} / \text{р. 2000 (ф. 2)}$
x_6 – відношення виручки до основного капіталу	$x_6 = \text{р. 2000 (ф. 2)} / \text{р. 1900 (ф. 1)}$

Джерело: [38]

Результати розрахунків наступні:

$$x_{1\ 2022} = \frac{4\ 394\ 064}{1\ 926\ 060} = 2,281$$

$$x_{2\ 2022} = \frac{13\ 703\ 444}{1\ 926\ 060} = 7,115$$

$$x_{3\ 2022} = \frac{-1\ 947\ 948}{13\ 703\ 444} = -0,142$$

$$x_{4\ 2022} = \frac{-1\ 947\ 948}{4\ 394\ 064} = -0,443$$

$$x_{5\ 2022} = \frac{168\ 319}{4\ 394\ 064} = 0,038$$

$$x_{6\ 2022} = \frac{4\ 394\ 064}{13\ 703\ 444} = 0,321$$

Відповідно:

$$Z = 1,5 \cdot 2,281 + 0,08 \cdot 7,115 + 10 \cdot (-0,142) + 5 \cdot (-0,443) + 0,3 \cdot 0,038 + 0,1 \cdot 0,321 = 0,399$$

Відповідно цієї методики, бачимо, що компанії загрожує ризик банкрутства, оскільки значення результуючого показник менше за 1.

Тому провівши розрахунки методики банкрутства за Е. Альтманом та О. Терещенком, які в своїх моделях відштовхуються від показників прибутковості компанії, зауважимо, що дійсно така позиція обґрунтована, однак на ризик банкрутства варто дивитися із позицій стійкості компанії, оскільки один збитковий рік іноді не в змозі похитати стабільність і позиції компанії на ринку.

В цій ситуації доцільно вважаємо використати також модель Тафлера, яка обраховується наступним чином:

$$Z = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4, \quad (3.3)$$

В даній ситуації для обрахунку x_1 , x_2 , x_3 , x_4 здійснимо розрахунки за даними, які відобразимо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Методика обрахунку показників для моделі Тафлера

Показник	Розрахунок з використання балансу
x_1 – відношення операційного прибутку до короткострокових зобов'язань	$x_1 = \text{ф. 2, р. 2190} / \text{ф. 1, р. 1695}$
x_2 – відношення оборотних активів до сума зобов'язань	$x_2 = \text{ф. 1, р. 1195} / (\text{ф. 1, р. 1595} + \text{р. 1695})$
x_3 – відношення короткострокових зобов'язань до суми активів	$x_3 = \text{ф. 1, р. 1695} / \text{ф. 1, р. 1300}$
x_4 – відношення виручки до всіх активів	$x_4 = \text{ф. 2, р. 2000} / \text{ф. 1, р. 1300}$

Джерело: [47]

Результати розрахунків наступні:

$$x_{1\ 2022} = \frac{126\ 866}{1\ 926\ 060} = 0,066$$

$$x_{2\ 2022} = \frac{2\ 455\ 911}{2\ 237\ 224 + 1\ 926\ 060} = 0,69$$

$$x_{3\ 2022} = \frac{1\ 926\ 060}{13\ 703\ 444} = 0,141$$

$$x_{4\ 2022} = \frac{4\ 394\ 064}{13\ 703\ 444} = 0,321$$

Кінцевий результат матиме вигляд:

$$Z = 0,53 \cdot 0,066 + 0,13 \cdot 0,69 + 0,18 \cdot 0,141 + 0,16 \cdot 0,321 = 0,2$$

Згідно до методики Тафлера, компанії, які отримали значення за розрахунком моделі, яке менше, ніж 0,3 мають високий рівень загрози банкрутства.

Отож, приходимо до висновку, що якщо тенденції до розвитку діяльності АТ «Укртелеком» не змінюватимуться, то компанія ризикуватиме збанкрутувати в найближчі періоди.

Відповідно, на нашу думку, варто розробити ряд заходів, які дозволять стабілізувати діяльність та вивести компанію із зони ризику.

3.2. Пропозиції щодо впровадження цифрових інструментів антикризового менеджменту в діяльність АТ «Укртелеком»

Розглянемо, в межах даного дослідження, можливості використання особливостей цифрових інструментів з метою подолання, виокремлених нами за результатами господарювання, типових для АТ «Укртелеком» (а саме: фінансових, виробничих, кадрових та маркетингових) кризових ситуацій, які безсумнівно відіграють надзвичайно важливу, фундаментальну, стратегічно значну роль у системі антикризового менеджменту, обраного нами для вивчення та аналізу суб'єкта бізнесової діяльності.

На нашу думку, яка формувалася на основі вивчення результатів досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, практиків бізнесової

діяльності в кризових умовах, незалежно від сфери прояву, особливого значення набуває осмислення загальних та специфічних принципів побудови управління бізнесом та використання в цьому процесі новітніх, прогресивних, доступних, цифрових фінансових інструментів, оскільки саме такий підхід дозволяє забезпечити не тільки стійкість, а й оптимізацію бізнес-процесів, їх осучаснення та розвиток в нових умовах за рахунок інновацій різної сили впливу на конкурентоспроможність товару підприємства.

Фінансова криза має свої симптоми настання чи то прояву. Для АТ «Укртелеком» - це, насамперед, погіршення стосунків з боржниками, збільшення лімітів незавершених видів робіт, суттєвий дефіцит готівки в банку, погіршення збуту послуг у вигляді зниження попиту та кількості абонентів та інше. Запобігти чи то пом'якшити вплив перерахованих чинників можливо, і навіть необхідно, за рахунок цілої низки цифрових інструментів протидії зазначеним небажаним та негативним наслідкам фінансової кризи за рахунок широкого оперативного застосування автоматичної розсилки нагадування щодо настання терміну сплати вкрай важливих боргів, залучення до роботи штучного інтелекту, використання його особливостей, а також отримання додаткової користі в процесі подолання фінансової кризи, залучення відомої цифрової технології під назвою “каскадування та маршрутизація”. Типовим та розповсюдженим інструментом покращення управління продажами, особливо за кордоном, широке використання цифрових технологій блокчейну та роботокарів що уможливорює оптимізацію запасів та отриманого чи закупленого обладнання на складі [19].

Наслідками застосування перерахованих цифрових інструментів, поряд із іншими раніше випробуваними, надійними та ефективними, є зниження коефіцієнту несвоєчасних оплат, автоматизація фінансових операцій, що унеможливорює збільшення значення WIP, дозволяє отримати додаткові

прибутки від овердрафту, прискорити процес управління запасами, а ланцюг поставок при цьому набуде ясності і прозорості та ін. [1].

Глобальне переосмислення та стрімке або пришвидшене впровадження у фінансове життя підприємства цифрових технологій, які у свою чергу, набувають змін за функціями, забезпечують вирішення широкого кола задач, які схематично нами зображено в табл. 3.5.

Щодо отримуваних в перспективі результатів чи тенденцій позитивного змісту від впровадження цифрових інновацій в фінансову активність підприємства, то тут слід звернути увагу на:

- значне спрощення здійснення фінансового аудиту та планування виробничої збутової діяльності підприємства в реальному середовищі;
- раціональне використання та зменшення супутніх витрат ресурсів (матеріальних, грошових);
- оптимізація дохідності (в залежності від цільового ринку та перспективи активності на ньому);
- укріплення та підвищення ліквідності;
- забезпечення власної платоспроможності;
- значне зменшення заборгованості (як кредиторської, так і дебіторської) [26].

Слід відзначити, що особливу перевагу отримують працівники фінансової сфери діяльності, які використовують додаткові можливості, за рахунок переходу на дистанційну роботу, що об'єктивно з'являється та, навіть, нав'язується в умовах цифровізації. Саме дистанційна робота в сучасних умовах дозволяє швидко отримати доступ до даних фінансової звітності і, що саме важливе, незалежно від локації та часу.

В підсумку підкреслимо, що зміна оточуючого середовища функціонування підприємства у фінансовій сфері завдало сильного негативного впливу, але в той же час зумовило знаходження шляхів переосмислення існуючої системи ведення бізнесу та віднайдення новітніх інструментів удосконалення існуючих оживлення.

Таблиця 3.5.

**Сфери використання цифрових технологій у антикризовій
діяльності підприємства**

Тип кризової ситуації	Симптоми настання (чи наявності) кризи	Цифрові інструменти протидії негативним наслідкам кризи	Ефект від застосування цифрових інструментів
Фінансова криза	Погіршення стягнення з боржників	Застосування цифрових технологій автоматичної розсилки нагадування про актуальні борги	Зниження коефіцієнту несвоєчасних оплат
	Збільшення значення WIP (Ліміти незавершеної роботи)	Застосування штучного інтелекту	Автоматизація рутинних задач, клієнти швидше отримують зміни
	Готівка в банку зменшується / овердрафт постійно зростає	Використання технологій каскадування та маршрутизації	Підвищення прибутків від овердрафту і вартості платіжних послуг
	Зростання запасів і статичні / погіршення продажів	Застосування цифрових технологій блокчейну та роботокарів для оптимізації запасів на складі	Ланцюг поставок максимально стане прозорий, прискорюючи процес комплектування та сприяючи операціям з управління запасами
Операційна криза	Низька якість функціонування інформаційної системи управління операційною діяльністю	Застосування цифрових технологій оброблення і накопичення інформаційних даних	Легкість оброблення документації; досягнення операційних цілей
	Негативні тенденції в процесі управління логістичною та збутовою діяльністю	Запровадження системи контролю за управлінням логістичної та збутової діяльності та ланцюгами поставок з використанням технологій блокчейн	Зниження транзакційних витрат; спрощення відстеження походження комплектуючих
	Наявність та зберігання великої кількості застарілого та неконкурентоспроможного устаткування та обладнання	Запровадження системи інтелектуальної діагностики обладнання	Комплексна аналітика обладнання, виявлення порушень та нагадування про заміну
Кадрова криза	Втрати в результаті шахрайства чи незадовільної роботи працівників	Впровадження системи контролю з використанням технологій блокчейн	Мінімізація ризику шахрайства або підроблення товарів
	Ігнорування чи відторгнення цінностей компанії працівниками	Впровадження комплексної системи онлайн-тренінгів	Згуртування колективу, підвищення мотивації працівників
	Низька кваліфікація працівників	Застосування цифрових технологій тестування та консультації працівників	Зменшення технологічних та адміністративних втрат
	Менеджмент організації відчуває труднощі з контролем виконання задач	Застосування технологій штучного інтелекту для створення та контролю задач	Оптимізація адміністративного апарату
Маркетингова криза	Застаріла клієнтська база даних	Застосування технологій штучного інтелекту та RPI (парсинг)	Оновлення клієнтської бази даних
	Залучення тільки нових клієнтів та ігнорування постійних	Застосування голосових роботів	Підвищення лояльності клієнтів, автоматизація рекламних розсилок
	Відсутність стратегії та маркетингової моделі	Застосування технологій BI	Визначення таргетованої аудиторії
	Низька конверсія веб-сайту	Застосування A/B-тестів	Налаштування реклами в соціальних мережах, підвищення конверсії для оптимізації сайту пошуковими системами

Джерело: складено за даними [5, 10, 19, 26, 30, 45]

Операційна (виробнича) криза як одна із форм прояву загальної кризи, в якій зі зміною теперішнього середовища опиняються підприємства, як і АТ «Укртелеком», має свої ознаки. Типовими серед них на нашу думку є: низька якість функціонування сформованої в інших господарських умовах інформаційної системи менеджменту операційної діяльності; порушення механізму управління логістикою; зростання кількості застарілого устаткування, що втратило свою передавальну цінність. Протидіяти цим негативним тенденціям на виробництві допомагає застосування цифрових технологій щодо накопичення та обробки інформаційних даних, використання блокчейну як технології, що дозволяє контролювати ланцюги поставок, застосування інтелектуальної діагностики застарілого устаткування та обладнання та інше [24].

Як наслідок від застосування цифрових інструментів в операційному менеджменті буде: досягнення операційних цілей, об'єктивне аудитування документації, суттєве зменшення транзакційних витрат, зрозуміле відстеження походження товару, вчасне всестороннє вивчення стану наявного обладнання, прийняття рішення про його подальше використання (заміну, продаж, обмін, лізинг, тощо). Підкреслимо, що з точки зору менеджменту операційної діяльності, впровадження цифрових інструментів у операційну діяльність дозволяє впливати і забезпечувати необхідну, точніше, затребувану якість прийняття рішень та отримання результатів [24].

До прикладу, рішення назрілих операційних задач, використовуючи Internet of Things або аналітику Великих даних, на думку фахівців-практиків, дозволяє наступне: своєчасно аналізувати, групувати інформацію про фізичні показники; зібрану аналітичну інформацію про процеси переводити в цифрові дані та, в подальшому, використовувати відповідно до обраної технології; робити обмін інформації зручній для користування електронній формі на всіх етапах створення нової форми продукту; для отримання висновків нової якості обробляти інформацію із застосуванням штучного інтелекту та інше [2].

В підсумку зазначимо про те, що впровадження цифрових інструментів у операційну діяльність АТ «Укртелеком» має прогресивне технічне, технологічне значення, так як дає потенційну можливість використати переваги так званої конвергенції, за якої інформація про виготовлену продукцію набуває якості доступної та корисної на всіх етапах її життєвого циклу, тобто від зародження потреби в новому продукті, її розробки, впровадження до ринку та реалізації кінцевому споживачеві. Новітні цифрові інструменти, запроваджені до виробничого процесу, створюють умови для формування банку даних про зворотню реакцію кінцевих споживачів про спожитий продукт та його оновлені вимоги щодо якості товару, притаманні йому функції, що в свою чергу, породжує та спонукає прийняття нових операційних рішень у сфері вдосконалення товару та приведення його якості та функції у відповідність до комерційних інтересів як виробника, так і самого кінцевого споживача [21].

Робота з персоналом на підприємстві є важливою складовою як загального менеджменту, так і антикризового. Ефективність управління кадрами потребує системної постійної уваги, починаючи від управлінських рішень щодо пошуку та залучення кадрів, їх формування, використання та подальшого розвитку. Кадровий менеджмент базується на змінах, що відбуваються в середовищі підприємства (як внутрішнього, так і зовнішнього). Тому зміни в інформаційному середовищі, логічно, викликають необхідність зміни акцентів при формуванні управлінських завдань у роботі з персоналом. Зміни цін набувають особливої уваги ще при розробці інформації, якою приваблюють та залучають персонал до роботи. Вона має бути доступною, зрозумілою та, безперечно, зручною у використанні як для претендентів на вакансії, так і для співробітників відділів кадрів [1].

Сучасна кадрова криза має свої особливості. Їх наявність пов'язують із змінами цінностей компанії, низькою кваліфікацією працівників, з ослабленням контролю за виконанням поставлених задач, шахрайством та

іншими формами незадовільної роботи працівників. Можливості протидії цим симптомом кадрової кризи пов'язують із необхідністю впровадження системи контролю з використанням технології блокчейн, системи онлайн-тренінгів, тестування та консультації працівників та ін. Їх впровадження мінімізує наслідки від шахрайства, зменшить втрати технологічного та адміністративного характеру, сприятиме згуртованості колективу, змінить підхід до мотивації і участі працівників у виробничому процесі [1].

Враховуючи ступінь наукової розробки проблеми, існуючий досвід впровадження результатів цих наробок, актуальність їх оновлення в умовах масштабних глобальних та регіональних змін середовища функціонування кадрових ресурсів, слід зазначити, що на сучасному етапі доцільно звернути увагу на наступні цифровізовані інструменти подолання кадрових затруднень на підприємстві, а саме:

- автоматизація функції рекрутингу, що дозволяє за рахунок раціоналізації, а також стандартизації процесу розміщення виявлених та незадовільнених незайнятих вакансій набагато швидше, суттєво меншими зусиллями, знаходити, відбирати та залучати кандидатів-претендентів на вкрай необхідні вакансії;

- розроблення так званої EVP (ціннісної пропозиції роботодавця). В теорії EVP - це не що інше як набір переваг, які співробітники суб'єктивно та самостійно сприймають як особливо значиму цінність, яку вони отримують, працюючи на підприємстві. З огляду на зазначене, успіх організації в цьому напрямі антикризового управління залежить від вірної пропозиції тих переваг, які дає цифровізація кадрової роботи, умілого їх донесення до свідомості персоналу, підкріплення цих переваг матеріальними стимулами та ін, з метою закріплення впевненості у вірності ціннісних переваг щодо широкого застосування цифрових ресурсів;

- використання системи змішаного навчання як необхідної складової розвитку персоналу, підвищення їх кваліфікації, оновлення їх бази знань та професійних навичок у відповідності до нових вимог часу. Тож навчання на

робочих місцях з наставником - сталий, визнаний, оцінений позитивно метод підвищення кваліфікації робітників, доповнений онлайн-навчанням, з використанням сучасної модернізованої комп'ютерної техніки та додатково у тренінгово-ігрових формах, дозволяє ширше використовувати цифрові засоби та технології для подолання кадрової кризи та оздоровлення кадрового менеджменту;

- дистанційна робота працівників також значній мірі сприяє самостійному залученню до використання сучасних цифрових засобів та технологій, а ініційована самоосвіта перетворюються на позитивно сприйнятливий метод нарощування професійного потенціалу працівників [1].

Загальновизнано практиками з управління збутовою діяльністю в ринкових умовах господарювання, що будь-яке підприємство не може не використовувати маркетингові інструменти з метою оптимізацією результатів бізнесу. Сфери застосування маркетингових інструментів широкі, але найчастіше дають свої очікувані результати в процесі вивчення ринку товару, вибору цільового ринку, в процесі просування та нав'язування товару, стимулювання продажів товару через рекламування [45].

Як відомо, дослідження ринку товару включає в себе спостереження, експеримент і опитування. Розвиток цифрових технологій, поява спеціалізованих онлайн-платформ, неминуче призводить до сутнісних та функціональних трансформацій раніше визнаних, розповсюджених та результативних методів маркетингових досліджень та їх перехід у так зване цифрове середовище. Google-Аналітика, SurveyMonkey, Hotjar стали в теперішньому середовищі найпоширенішими цифровими інструментами в маркетингу. А соціальні мережі та месенджери вважаються не тільки найпоширенішими, а й визнаними ефективними каналами комунікації з потенційними та реальними споживачами пропонованої до продажу продукції. До ефективних маркетингових інструментів просування товарів можна віднести напрямок E-commerce, який спрямований на розширення досліджуваної аудиторії, що в свою чергу перетворює дослідження ринку в

результативний метод просування цифрових технологій в маркетинговому механізмі управління на підприємстві [21].

Процес продажу - ключова база для розгортання маркетингу на підприємстві. Саме просування послуг АТ «Укртелеком» на ринок забезпечує максимальну можливу, оптимальну з точки зору обраної стратегічної поведінки підприємства в залежності від цілей щодо використання, суму отриманого прибутку. Тому, автоматизація CRM допомагає оптимізувати процес продажу, обмежити вплив суб'єктивного фактору (корупція, крадіжки, недбале відношення до звернень клієнтів та інше) або звести значення людського фактору до мінімуму. CRM як система управління стосунками з потенційними та реальними кінцевими споживачами послуг формує документи за шаблоном, складені угоди про співпрацю стають основними, юридично визнаними документами, відправлені SMS або меседжі у застосунках постійно інформують цільових клієнтів про надання послуг, надаються онлайн звіти за затвердженими попередню показниками, вартість послуг розраховується через вбудований калькулятор. Згадана система в додаток має змогу нагадати про можливість чи необхідність продовження договору, повідомити про виставлення рахунку про планову або термінову проплату, запропонувати додатковий суміжний сервіс (допродажний, післяпродажний) та ін. Підводячи висновок щодо значення цифровізації маркетингової діяльності підприємства, констатуємо, що в нових умовах розширення використання цифрових засобів і технологій менеджери, які залучені до просування товарів, припускаються меншої кількості помилок, забезпечують зростання обсягів продажів з мінімальними витратами часу, грошей, формують позитивний осучаснений імідж послуг та самих підприємств-продуцентів цих послуг, посилюють прив'язаність до товарів та виробників, що значно підвищує їх конкурентоспроможність на ринку.

Щодо самих управлінців вищого рівня менеджменту на підприємстві, то цифровізація спонукає їх самих, виходячи із розуміння ситуації,

підвищувати кваліфікацію з управління бізнесом за рахунок вільного часу та отримати додаткове джерело надходження доходів для розвитку власного підприємства.

З розвитком ринку послуг на підприємстві чітко усвідомлюють, що загрози підвищення конкуренції, а отже реклама, її розвиток і цифровізація стає актуальною. Вибір виду реклами, її засобів залежить від цільового споживача, його платоспроможності, вимог до супроводу послуги, готовності оплачувати додаткові рекламні витрати, специфіки самої послуги та інше. В таких умовах пріоритету набуває доступна, прийнятна за формою та змістом інтернет-реклама. Вона має переваги, що забезпечують швидке зростання обсягів збуту послуг за допомогою виявлення вузькорентабельних ніш, що чутливі до якості, цінності індивідуальних уподобань, стилю життя та потреб потенційних кінцевих споживачів [24].

Отже, застосування цифрових засобів і технологій на сучасному етапі розвитку АТ «Укртелеком» є актуальним в прикладному аспекті впровадження антикризового менеджменту. Узагальнюючи опрацьовану інформацію, робимо висновок про те, що ефективний антикризовий менеджмент, що включає в себе по черговість послідовно пов'язаних заходів, спрямованих на виявлення кризових ситуацій, своєчасне попередження, послаблення, а згодом і їх цілковите подолання, відіграє вирішальну роль в загальній системі управління підприємством, яка в свою чергу має за мету використання цифрових інструментів для подальшого розвитку підприємства, вихід його на нові ринкові сегменти, продовження життєвого циклу самого підприємства.

ВИСНОВКИ

Підбиваючи підсумок дослідження, ми можемо зробити наступні висновки.

Роль антикризового менеджменту, особливо в умовах сьогодення, вагомий вплив на яке чинить військовий стан та дестабілізаційні явища в українській економіці, значно зросла, оскільки має пряме відношення до стабілізації господарської діяльності організацій та сприяння мінімізації негативного впливу екзогенного середовища.

Вплив війни на АТ «Укртелеком» є значним: підприємство зазнає значних втрат від обстрілів, втрачаючи фізичне майно та опиняючись в ситуації нагальної потреби відновлювати зруйновані мережі, навіть із ризиком для життя працівників. Попри цю ситуацію, компанія намагається відновити пошкодження у максимально короткі терміни, дбаючи при цьому про власний персонал.

Окрім фізичних збитків, компанія несе і економічні збитки, що пов'язані із втратою абонентів на тимчасово невідконтрольних територіях, або з виїздом частини користувачів у безпечні регіони чи за кордон. Варто додати, що окрім війни, АТ «Укртелеком» має певні проблеми із збутом власне послуг стаціонарного зв'язку через закінчення життєвого циклу послуги та втрати попиту у споживачів.

Все це є причиною необхідності розробки системи заходів щодо утримання позицій компанії на ринку та підтримання його репутації та конкурентоспроможності.

Однак, аналіз діяльності організації показав суттєве зниження всіх показників діяльності. Зокрема, 2022 рік є збитковим, а всі показники фінансового стану мають суттєве погіршення. На фоні скорочення кількості споживачів та втрати позицій послуг фіксованого зв'язку на ринку телекомунікаційних послуг, варто нагально змінити систему управління підприємством для уникнення катастрофічних наслідків.

Про можливість розвитку негативного сценарію свідчать розраховані показники ймовірності банкрутства АТ «Укртелеком», які наочно показують про ризик ліквідації організації.

Пом'якшити або ж і зовсім уникнути кризових наслідків можна, грамотно переорієнтувавши підприємство на нові види діяльності, посиливши свої позиції на тих ринках, де компанія, на сьогодні не має переваги. При цьому здійснити це варто, використавши новітній цифровий інструментарій, який передові зарубіжні підприємства вже посилено експлуатують у своїй повсякденній діяльності.

Зокрема, мова йде про протидію охарактеризованими у роботі негативним наслідкам із використанням цифровізованих інструментів роботи із дебіторами, як фізичними споживачами, так і підприємствами, зокрема надсилання розсилок, оперативної роботи із застосуванням можливостей штучного інтелекту, впровадження технологій блокчейну та робокарів.

Впровадження цифрових інструментів вкрай важливо у всіх сферах діяльності, насамперед маркетинговій та роботі із кадрами. Для останньої сфери пропонується використовувати гнучку систему навчання із застосуванням цифрових технологій, механізм заохочення на основі гейміфікації, а також використання чат-ботів та штучного інтелекту для процесів онбордингу та офбордингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 6-11.
2. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1. С. 97-106.
3. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Харків:Видавництво Іванченка.І С., 2016. 232 . с
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / Київ : ЦУЛ, 2016. 504 с.
5. Вдовічена О. Г., Мітяєва Т. Л., Корюгін А. В. Digital-маркетинг як інструмент антикризового розвитку суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2022. № 12.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_34
6. Глущенко С. В., Івахненков С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. Конспект лекцій : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2020. 92 с.
7. Гудзь О. Є., Кузьменко О. П. Антикризовий менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 4-9.
8. Гудзь О. Є., Півнюк А. В. Принципи антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 12-16.
9. Данилків Х. П., Гембарська Н. Є., Басараб О. В. Теоретико-методологічні основи управлінських рішень в системі антикризового управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_37
10. Дзуліт З. П., Завербний А. С., Романюк А. О. Диджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії.

Ефективна економіка. 2021. № 1. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_7

11. Джерелюк Ю. О. Механізм виявлення та запобігання порушенням антикризової стійкості підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1. С. 242-249.

12. Дурман М. О., Дурман О. Л. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1. С. 153-161.

13. Жукова Н.К. Сучасні методи антикризового управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 14 - 18.

14. Іванюта С.М. Антикризове управління : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2017. - 288 с.

15. Кириченко С. О., Ружицький А. В., Тульчинська С. О., Салоїд С. В. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 18-23.

16. Кириченко С. О., Тульчинський Р. В., Ружицький А. В., Тульчинська С. О. Обмежувальні чинники системи стратегічного антикризового управління підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 5-6. С. 42-46.

17. Ковшун Н. Е., Костриченко В. М., Солодкий В. О., Дідик О. Р. Практичні аспекти обґрунтування рішень щодо використання антикризових інструментів на підприємстві. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2022. Вип. 4. С. 24-34.

18. Кондратенко Н. О., Вороніна О. О. Модель антикризового управління організацією. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. 2019. Вип. 2. С. 72-78.

19. Костакова Л. Д. Антикризовий фінансовий менеджмент – компонента управління промисловим підприємством. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5(1). С. 10-13.
20. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник. К. : КНТЕУ, 2016. 824 с.
21. Мельник Ю.М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2019. С. 505 - 516.
22. Мостенська Т. Л., Костюк О. Д., Калініченко Є. В. Роль керівників в антикризовому управлінні. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 2. С. 188-196.
23. Мулик Т. О. Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. *Economic synergy*. 2023. Iss. 1. С. 220-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_1_19
24. Парій Л. В., Левандовська В.А. Зарубіжний досвід практичної реалізації антикризових інструментів управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 93-98.
25. Плікус І. Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. 2020. № 1(2). С. 259-264.
26. Почтовюк А. Б., Пряхіна К. А., Цимбал О. С. HR-менеджмент у системі антикризового управління підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 3. - С. 95-103.
27. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45.
28. Проценко В. М. Система стратегічного контролінгу в аспекті забезпечення антикризового управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 51-59.

29. Сайт АТ «Укртелеком». URL: <https://ukrtelecom.ua/> (Дата звернення: 28.05.2023 р.)
30. Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_79
31. Сидоренко К. В., Ващенко А. В. Сучасні антикризові стратегії розвинених країн світу. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 24-27.
32. Скібицький О.М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 568 с.
33. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
34. Старинець О. Г. Методи діагностики банкрутства телекомунікаційних підприємств в системі антикризового управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4. С. 88-94.
35. Старинець О. Г. Профіль механізму антикризового управління телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4. С. 107-113.
36. Старинець О. Г. Розробка антикризової програми телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2. С. 53-60.
37. Старинець О. Г. Сучасні методи діагностики рівня ефективності антикризового управління аграрними підприємствами. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 93-98.
38. Терещенко О. О., Павловський С. В. Удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством. *Фінанси України*. 2016. № 6. С. 108-123.
39. Хринюк О.С. Антикризове управління підприємством: Розрахункова робота: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка»

освітньої програми «Економіка бізнес-підприємства». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 70 с.

40. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2021. Вип. 6. С. 288-296.

41. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities studies*. 2023. Вип. 14. С. 196-207.

42. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217-226.

43. Шершньова З.Є., В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / за заг. ред. З. Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2017. - 680 с.

44. Штангрет А.М., Копилук О.І. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Знання, 2017. 335 с.

45. Шуміло О. С. Роль маркетингу в антикризовому менеджменті за сучасних умов функціонування підприємств. Шуміло О. С., Євтушенко В. А., Чумак А. В. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 461-466

46. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 11-16.

47. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 58-62.