

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 другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення системи управління закладом охорони здоров'я»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу,
групи МЕ-21-МЗ

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Чапалда Олег Олегович _____

Керівник: доктор екон. наук, проф.

Гуцалюк Олексій Миколайович _____

Рецензент: д.е.н., проф. Шалімова Н.С.

Рецензент: Директор департаменту
юридичної підтримки та супроводження
бізнесу Білоножко О.А.

м. Кропивницький – 2022 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1. Сутність кризи та кризового стану організації як об'єкту менеджменту..	7
1.2. Теоретичні передумови функціонування телекомунікаційних підприємств з позицій забезпечення їх антикризової діяльності.....	15
1.3. Сутність антикризового менеджменту телекомунікаційного підприємства.....	20
1.4. Створення системи антикризового менеджменту.....	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРТЕЛЕКОМ».....	36
2.1. Характеристика діяльності АТ «Укртелеком».....	36
2.2. Аналіз системи управління та результатів управлінської діяльності АТ «Укртелеком».....	48
2.3. Аналіз господарської діяльності АТ «Укртелеком».....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УКРТЕЛЕКОМ».....	66
3.1. Впровадження ефективного механізму управління ризиками АТ «Укртелеком».....	66
3.2. Запровадження превентивного менеджменту як складової антикризової системи організації.....	76
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Діяльність вітчизняних телекомунікаційних компаній здійснюється в умовах жорсткої конкурентної боротьби, внаслідок нарощення популярності послуг, які надають дані організації серед населення, при чому як на національному ринку, так і в нішевих сегментах. Внаслідок чого конкурентна боротьба вимагає прикладання багатьох зусиль, формування багатокомпонентної стратегії, а власне конкуренція стає більш витонченою та потребує застосування розмаїтих способів впливу на ринкових опонентів. Враховуючи такі реалії, а також загрозливі явища, які спричиняються впливом зовнішнього середовища, особливо зважаючи на запровадження військового стану, руйнування, нестабільність ресурсного постачання, зокрема енергетичного, здійснення діяльності українських телекомунікаційних організацій опиняється перед загрозою кризових ситуацій. Оскільки, кризовим станом компанії можна вважати такий її стан, за якого базові метрики (обсяги надання і реалізації послуг клієнтам, фінансова стійкість, зайнятість працівників) опиняються в хиткому становищі, внаслідок чого вона може бути схильна до впливу деструктивних явищ через відносно незначний вплив внутрішніх, чи зовнішніх факторів що спричиняє ймовірність переходу її в гірший якісний стан. Відповідно актуальності для телекомунікаційних підприємств набирають питання удосконалення процесу антикризового менеджменту, який, виходячи із зазначеного має бути зорієнтований на вирішення неочікуваних проблем, зумовлених впливом ситуаційних факторів, і базуючись, на ґрунтовній методологічній основі забезпечити ліквідацію несприятливих кризових ситуацій з мінімізацією наслідків, зокрема.

В працях українських вчених, а саме: Василенка В., Єгорової Н., Іванюти С., Карташова С., Кифяк В., Галюк Є., Копчинської В., Парія Л., Почтовюк А., Пряхіної К., Цимбал О., Шатуна В.Т. та ін., відображено сутність питань антикризового менеджменту, однак на нашу думку варто

глибше дослідити процес прикладного антикризового управління в українській телекомунікаційній компанії.

Ефективність господарювання вітчизняних телекомунікаційних компаній в умовах несприятливих викликів зовнішнього середовища перш за все залежить від того, наскільки адекватною та своєчасною буде реакція на дані впливи, та наскільки, швидкою буде адаптація компаній до невідворотних змін та нових реалій. З огляду на зазначене, тематика кваліфікаційної роботи видається актуальною та потребує глибшого дослідження.

Метою наукового дослідження, відображеного у кваліфікаційній роботі є формування узагальнених теоретичних висновків стосовно формування системи антикризового менеджменту телекомунікаційної компанії в умовах кризового стану економіки в цілому та телекомунікаційної галузі, зокрема, посиленою військовою агресією.

За об'єкт вивчення у кваліфікаційній роботі обрано АТ «Укртелеком», а предметом – засади антикризового менеджменту телекомунікаційного підприємства.

Методологічною основою забезпечення ефективного вирішення окреслених завдань та якомога глибиннішого досягнення визначеної мети у ході наукової розвідки було застосовано широке коло методів системного, ситуаційного, логічного та процесного характеру. Широкого застосування набрали методи теоретичного, емпіричного походження, а також методи графічної, логічної та абстрактної групи.

Під час проведення наукової розвідки базисом виступали матеріали навчального та періодичного характеру, фінансово-господарська документація АТ «Укртелеком» та інформація з сайту компанії.

Наукова новизна дослідження полягає у пропозиції застосування механізму впровадження ризик-менеджменту та побудови карти ризиків для АТ «Укртелеком».

Практична значущість дослідження полягає у визначенні актуальних способів превентивного антикризового менеджменту, що дозволить забезпечити ефективність управління компанією в складних умовах оточуючого середовища.

Апробацію результати кваліфікаційної роботи пройшли за рахунок публікації підсумків дослідження на V Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України».

Результати роботи були розглянуті керівництвом АТ «Укртелеком», схвально оцінені та визнані такими, що можуть бути запроваджені в господарську діяльність.

У відповідності із загальноприйнятими правилами робота складається із вступу, теоретичного, аналітичного та дослідницького розділів, висновків, а також має список використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність кризи та кризового стану організації як об'єкту менеджменту

Враховуючи вагомий доробок наукової спільноти, загальновідомим є те, що організація існує за рахунок двох взаємопов'язаних фаз: функціонування, а також розвитку. Під функціонуванням прийнято розуміти підтримання життєдіяльності організації, визначеність мети, збереження основних функцій, здатність до виживання. Загальноприйнятим є розуміння того, що розвиток базується на змінах, отриманні нових якостей за мінливих умов оточення. Варто зауважити, що за своєю природою функціонування призводить до стримання розвитку та, одночасно, є базою змін, при цьому розвиток, в свою чергу, виступає причиною руйнації багатьох процесів функціонування, проте формує умови для його подальшого розвитку. Приходимо до висновку, що циклічність розвитку, яка закономірно виникає під час зміни даних процесів і є основою періодичного виникнення криз.

Під кризою варто розуміти нарощення протиріч, які несуть загрозу організації, здійсненні процесу життєдіяльності в оточуючому середовищі, які виникають внаслідок взаємодії визначених елементів організаційної підприємства як одне з одним, так із оточуючим середовищем [61].

Маєм зазначити, що ціллю антикризового менеджменту, насамперед, виступає розроблення та нагальна реалізація заходів, які направлені на усунення особливо небезпечних факторів, вплив яких на основоположні явища, що викликають кризовий стан є найбільш вагомим.

Однак, варто зауважити, що кризові ситуації у більшості випадках під час функціонування підприємства майже не підлягають усуненню. Їхнє

виникнення зумовлене об'єктивними економічними законами циклічного характеру функціонування економічних систем (див. табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Класифікаційна характеристика криз

Класифікація криз в економічному розвитку			
1. За об'єктами	2. За тривалістю	3. За масштабами	4. За характером і глибиною розповсюдження
- Способу виробництва	Поточні, короткострокові (раз на 4-5 років)	Індивідуальні	- Циклічно-повторювані - Ірегулярні - Випадкові
- Форм організації виробництва - Виробничих відношень	Середньострокові (раз на 8-10 років)	Локальні	- Кризи росту - Кризи розпаду
- Виробничих сил - Робочої сили - Засобів виробництва - Енергетичної бази	Інвестиційні (раз в 20 років)	Регіональні	- Ізольовані - Кумулятивні - Що резонансно взаємодіють з іншими
- Власності - Обміну - Розподілу	Довгострокові (раз в 40-60 років), затяжні	Національні	
- Структури відтворення - Окремих сфер відтворення	Кризи способу виробництва (раз в декілька століть), вікові	Світові (глобальні)	

Джерело:[15]

Процес розвитку будь-якого підприємства передбачає можливість виникнення кризових станів, що пояснюється не лише прорахунками стратегічного менеджменту, недостатнім приділенням уваги до питань розвитку або програшем в конкурентній боротьбі, але і від таких факторів, як мінливості ринкової кон'юнктури, необхідності періодичного оновлення технологій, виникнення організаційних змін у виробничому процесі, плинності кадрів, мінливості зовнішніх економічних чинників та політичного середовища [19].

Відповідно, робимо висновок, що по своїй суті кризовий процес виступає розвитком, який викликає структурні зміни у сформованій системі

зв'язків і відносин, або ж спричиняє повне їх переформатування. При цьому, поділ його на різні стадії пояснюється тим, що теорія подолання кризи викликає необхідність визначення періодів та моментів для вжиття певного набору заходів впливу на кризову ситуацію, гальмування її й розвитку та остаточного подолання.

Зауважимо, що властивими для виходу з кризової ситуації є два варіанти напрями: остаточне ліквідування підприємства, що вважається екстремальним станом та ефективне подолання кризового стану [56].

Загалом, криза за своєю природою не є статичною. Базуючись на її визначеннях, сформованих багаточисленними дослідженнями, приходимо до висновку, що вона виступає процесом, який триває певний відрізок часу, а проміжки її тривалості варіюються за своєю довжиною. Тому, виділяють тривалі кризи, які мають слабку інтенсивність та несподівані, раптові кризи з високою інтенсивністю та прискореним розвитком. При цьому кризова ситуація може виникнути навіть за умови гармонійного функціонування організації і мати катастрофічний характер або є сформуватися згідно до попередніх прогнозів. В науці відомі випадки несподіваного настання кризових явищ без попередніх попереджувальних явищ для фахівців організації [33].

Враховуючи вищезазначене, протягом існування організації виникають відхилення, які за виникнення певних умов здатні швидко зумовити небажані явища, які загрожуватимуть функціонуванню організації. За умови вчасного виявлення та реакції є можливість відновлення нормального розвитку компанії, для чого і необхідна наявність знань як про власне процес кризових явищ, та і про етапи їх розвитку.

Початковою фазою кризи є початкова, що є лише можливою, а нереальною. Враховуючи відсутність достовірної симптоматики кризи такий стан в компанії можна охарактеризувати нормальним. Відповідно здатність подолання кризової ситуації є високою і набагато випереджає вимоги щодо виходу з неї, реальна деструктивна сила кризи є невисокою. Даний період

характеризується зародженням кризових процесів в організації, проте їх загроза є незначною [7].

Наступною стадією кризи вважається фаза латентного розвитку, яку можна охарактеризувати або прихованою, або реальною, або такою, що розпочнеться з великою ймовірністю кризою, вплив якої не можна зупинити завдяки функціональному технологічному менеджменту організації. Завдяки ранньому розпізнаванню даної фази кризи, можливо здійснити ряд активних попереджувальних заходів направлених на латентну кризу. Дана фаза, як правило, характеризується значним потенціалом організації щодо виходу з кризи, який вона не задіює в повному обсязі. Проте, невиконання керівництвом основних вимог щодо локалізації кризи може спричинити настання наступної її фази [7].

Стадія гострої переборної кризи в компаніях, як правило, можна охарактеризувати, значним негативним впливом кризових явищ. За цих умов інтенсифікується вплив реальних, спрямованих проти організації деструктивних чинників, які спричиняють різку нестачу та тиск часу, ускладнюють та пришвидшують процес прийняття управлінських рішень. Дана фаза виходу з кризи потребує мобілізацію наявних в організації ресурсів та супроводжується вичерпуванням їх резервів. При цьому компанія володіє певним потенціалом щодо виходу з гострої кризи, який вже характеризується обмеженістю [7].

За умови неможливості виходу із гострої фази кризи, компанія входить до летального етапу розвитку кризи, завершенням якого є ліквідація організації. Дана фаза характеризується високими вимогами виходу з кризи, які перевищують наявний потенціал. При цьому вихід із кризового стану стає неможливим через брак в організації ресурсів для проведення програми реабілітації, нестачі часу та нарощення сили деструктивних дій, що спрямовані проти компанії [7].

Узагальнюючи вищесказане, маємо зауважити, що сутність кризи є суперечливою. З одного боку вона має руйнівний характер, який спричиняє

деформування соціально-економічних відносин та пропорційний розподіл ресурсів. З протилежного боку, криза є оздоровчою, оскільки стимулює оновлення основного капіталу організації, підштовхує до пошуку способів зниження затрат для підтримання та зростання доходів компанії, які в період кризи значно знижуються.

Загалом поява кризових явищ зумовлює порушення параметрів життєдіяльності підприємства. За умови охоплення кризовими явищами усіх параметрів функціонування організації, такий стан визначають у якості системної кризи. У разі проявів кризи в рамках визначених елементів або ж через форс-мажорні обставини, що не викликають погіршення режиму життєдіяльності всієї системи її називають локальною.

Таблиця 1.2.

Класифікація локальних проявів кризових ситуацій

Тип кризи	Форма прояву
Криза збуту	Викликана невідповідністю об'єму і структури продукції, що виробляється, до об'єму і структури попиту покупців.
Криза діяльності	Пов'язана з скороченням або захопленням конкурентами стратегічної зони господарювання, тобто відповідності між можливостями виробничої системи і їх реалізацією в рамках вибраної ніші ринку, асортиментної або регіональної політики.
Фінансова криза	Проявляє себе в неможливості отримання необхідних фінансових ресурсів, причиною якого є невідповідність між фінансовими характеристиками використання капіталу на даному підприємстві (прибутковістю і ризиком інвестування (кредитування) і вимогами, які висуваються фінансовим ринком і його суб'єктами.
Криза менеджменту	Пов'язана з невідповідністю стилю, форм і засобів управління підприємством його існуючому статусу, стратегічній меті господарювання, якості персоналу тощо.
Криза організації (або організаційної структури управління)	Причиною є невідповідність між організаційно-правовою формою господарювання, формою власності, внутрішньою організаційною структурою управління і об'ємом діяльності підприємства, характеристиками його ресурсного потенціалу.
Криза платоспроможності	Визначається як невідповідність між грошовими доходами і витратами підприємства, яке приводить до періодичної або постійної неможливості фінансування діяльності і виконання прийнятих зовнішніх зобов'язань.

Джерело:[28]

Відповідно, кризові явища в організаційній діяльності виступають моментом значного загострення протиріч, що виникають під час взаємодії

складових як всередині мікроекономічної системи організації так і з зовнішнім середовищем.

Існує наступна класифікація криз:



Рис. 1.1. Класифікація криз

Джерело:[48]

Зауважимо, що згадані кризи з рис. 1.1. взаємопов'язані: саме стратегічна криза виступає причиною кризи прибутковості, що, в свою чергу, призводить до втрати ліквідності організації.

Загалом, структурно процес розвитку кризових явищ на мікроекономічному рівні можна розділити на три фази [44].

Першою, загально розповсюджено, називають кризу ефективності. Зустрічається назва прихованої кризи. Основними ознаками вказаної фази є зниження ефективності функціонування підприємства, що проявляється за рахунок негативної динаміки коефіцієнтів дохідності обороту і капіталу, перебігу і фінансового, і операційного циклу функціонування організації, зниженням її ринкової вартості. Вчені основною причиною падіння ефективності називають отримання збитків, отриманих на початку від здійснення окремих господарських операцій з розвитком подій під час окремих

розрізнених періодів, і наприкінці - в цілому від загальних підсумків господарської та фінансової діяльності компанії [38, 44, 57].

Аналіз літератури доводить, що другою фазою виступає криза платоспроможності, основними властивостями даної кризової фази називають періодична або ж тривала нестача грошових коштів компанії, що є необхідними для здійснення нею зобов'язань і гарантування провадження поточної діяльності [38, 44, 57].

Третьою фазою вважається криза розрахунків за борговими зобов'язаннями, яку ще називають загрозою банкрутства або ж фінансовою неспроможністю компанії [38, 44, 57].

Варто зауважити, що фази, тривалість та інтенсивність перебігу кризи та тяжкість її наслідків залежить від виду організації, її структури, ресурсного потенціалу, а також можливостей інноваційного розвитку.

Маємо зауважити, що за допомогою своєчасного виявлення ознак кризових явищ, етапу кризи та міри її глибини, суттєво підвищується ефективність управлінських рішень керівництва щодо її подолання. При цьому проводити аналіз причин, також глибини кризового стану слід здійснювати в оберненій послідовності згідно процесу настання кризових явищ (див. рис. 1.2).

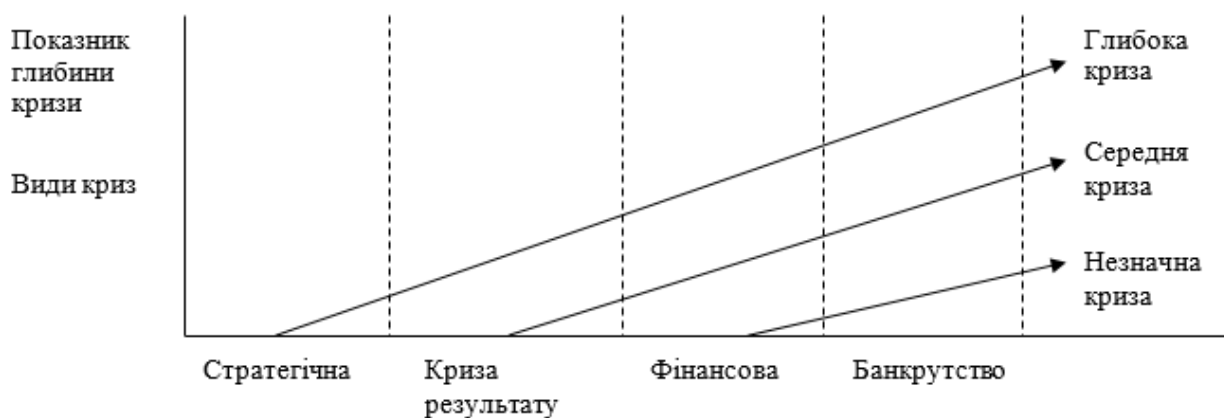


Рис. 1.2. Глибина кризового стану

Джерело:[18]

Основоположним фактором, за допомогою якого можна визначити глибину кризового стану вважається рівень появи причин кризових явищ, тобто визначення виду механізму кризової ситуації, що спричинив до виникнення кризи [57].

Вчені називають найглибшою та з найбільш складними умовами для боротьби кризу, яка виникає під час функціонування виробничо-технологічного рівня, тобто стратегічну кризу. Середньою за результатами впливу та глибиною називають кризу результату, що за своєю природою може перерости в кризу фінансову. Найлегшою за наслідками та умовами подолання називають саме фінансову кризу, причинами виникнення якої є тимчасові ускладнення та нестача ресурсів, насамперед, фінансових [4].

Відповідно до зазначеного, важливою умовою визначення потенційних проблемних місць і їх швидкого усунення стає діагностика чинників кризи до моменту набрання кризовою ситуації катастрофічного характеру.

Загально прийнято класифікують кризові чинники за такими ознаками: в залежності від місця їх прояву; в залежності від результатів впливу; залежно від міри прояву; в залежності від міри взаємодії; в залежності від тривалості; в залежності від підходу до сутнісного визначення [18, 57].

Відповідно, головним фактором розподілу чинників кризи на групи виступає міра ступінь впливу на появу кризових ситуацій або ж банкрутство організації.

Важливої ролі під час дослідження кризової ситуації набирає групування кризових чинників за зовнішніми внутрішніми ознаками, виділення в їх межах додаткових підгруп.

При цьому важливо розглядати кризовий стан у якості результату взаємообумовленої та комплексної дії наступних трьох факторів:

- 1) незадовільний менеджмент, який виступає першочерговим внутрішнім фактором, а також основною причиною розвитку кризових явищ, серед яких, насамперед, виокремлюють: переважання авторитарних керівників, недостатність знань менеджерів; відсутність балансу в адмі-

ністративній команді; слабкість дисципліни; брак раціонального стратегічного підходу; наявність аморальних проявів та нестача ентузіазму у керівників;

2) неналагоджена система контролю, яка супроводжується неналежним плануванням та ухваленням необґрунтованих рішень;

3) неналежний контроль за фінансовою діяльністю, а також відсутність достатніх маркетингових дій та сценаріїв [35].

Ефективність діяльності компанії напряду залежить від наступних дій менеджерів: оцінки ринкової кон'юнктури компанії, насамперед зовнішнього оточення; оцінки ресурсного потенціалу; визначення цілі та стратегічного напряду функціонування компанії; довгострокового та короткострокового планування діяльності компанії для досягнення намічених цілей. А, відтак, невміння або неспроможність до якісного і вчасного виконання зазначених дій призводять до неминучого настання кризи.

Виокремлення кризових факторів, джерелами яких є дії операційного, інвестиційного та фінансового характеру дозволяють встановити «зони уваги» (види діяльності компанії, що можуть призвести до неплатоспроможності) за рахунок зв'язку між розвитком кризових явищ та джерелами виникнення грошових потоків [42].

Підсумовуючи теоретичні напрацювання, зауважимо, що власне криза являється переломним етапом у функціонуванні організації. Характерним для процесу кризи є або ліквідація компанії, як кінцевий результат, або ж вдалий вихід із неї. При цьому подальший розвиток кризи перебуває в залежності від якості загального менеджменту компанії.

1.2. Теоретичні передумови функціонування телекомунікаційних підприємств з позицій забезпечення їх антикризової діяльності

Зауважимо, що українськими науковцями прийнято розглядати переважно прикладні аспекти господарської діяльності підприємств, до яких

входить розробка стратегії управління, інноваційний та інвестиційний розвиток підприємств формування, а також розробка шляхів розвитку економічного потенціалу, процес формування конкурентоспроможності компанії, як на національному, так і на локальному рівнях, а також питання антикризового управління [57].

Загалом, основні засади функціонування підприємств визначаються господарським кодексом, який покликаний здійснювати регуляцію господарських відносин під час функціонування організацій на ринку, а також питання взаємодії підприємств між собою у якості суб'єктів господарювання.

Здійснюючи характеристику підприємства за його сутнісними ознаками, варто наголосити, що до них, як правило, відносять: вільний ринковий вибір, орієнтацію на перманентний пошук найрезультативніших методів та засобів отримання доходу від діяльності за рахунок виробництва та реалізації продукту, який забезпечуватиме відповідні запити споживачів, при цьому забезпечуючи нарощення ефективності наявних бізнес-процесів за рахунок раціонального використання ресурсів, формування зовнішніх та внутрішніх комунікацій, а також пристосування до вимог зовнішнього середовища. Зауважимо, що на думку вчених, можна вважати розвиток підприємств сучасності безупинним процесом, який здійснюється за визначеною або природним, або штучним способом програмою, яка передбачає зміну станів організації, за яких кожен наступний є якісно кращим за попередній. Внаслідок чого у підприємств, які є складними системами виникають, реалізуються та розвиваються нові здатності, характерні риси, можливості. Відтак, це сприяє вмінню менеджерів компанії застосовувати нові управлінські функції, приймати принципово нові рішення, виконувати завдання, ставити нові стратегічні цілі, які загалом зумовлюють зміну позиції підприємства в оточуючому середовищі та підвищують його здатність протидіяти ризикам [22].

Результативність менеджменту підприємства має на меті упорядкування складових частин даного процесу для того, щоб забезпечити прийняття якісних управлінських рішень, які дадуть змогу мінімізувати негативний вплив ризиків на діяльність організації та на подальше формування стійкості її функціональних підсистем. Тому, важливим є зосередження уваги на вивченні структурних елементів менеджменту організації та дослідження вже існуючих особливостей взаємозалежності та зв'язку між ними. Практика функціонування організацій в країнах з розвинутою економікою доводить, що стратегія диверсифікації повинна застосовуватися підприємством навіть тоді, коли воно за своїми позиціями має першість в ринковому рейтингу за умов сприятливого внутрішнього та зовнішнього середовища [57].

Вивчаючи наукові дослідження, ми прийшли до висновку, що основа ефективного управління телекомунікаційним підприємством лежить у площині ефективної розробки стратегії управління. Саме стратегічне бачення дозволяє компанії визначити основні напрями розвитку дослідити загрози, які виникають в зовнішньому середовищі та спрямувати діяльність організації в тому руслі, яке забезпечить мінімізацію ризиків діяльності. Із врахуванням того, що телекомунікаційна галузь дуже стрімко розвивається і ринкова конкуренція в даній сфері є загостреною, вважаємо, що одним із методів антикризової діяльності виступає диверсифікація портфелю підприємства [28].

Вивчаючи наукові доробки зарубіжних та вітчизняних вчених, зупинимося на дослідженні питання диверсифікації Г. Мінцбергом, який зазначив що із плином часу відбувається зміна як кінцевої мети диверсифікації, так тих критеріїв оцінювання, які застосовуються для диверсифікованого підприємства [26].

Світовий досвід показує, що саме від ефективного розвитку інноваційної діяльності організації залежить те, наскільки вона зможе пристосуватися до змін зовнішнього середовища, а також на скільки зможе

протистояти кризовим фактором, а відтак, саме диверсифікація виступає одним із перевірених методів формування стійкості та конкурентоспроможності підприємства в мінливих ринкових умовах [26].

Обираючи ту чи іншу стратегію диверсифікації, підприємство, в першу чергу, зорієнтоване на забезпечення успіху, якого неможливо досягти без врахування та вчасного реагування на ті інноваційні вимоги, які висуваються ринком та достатнього ресурсного забезпечення прийнятих рішень у рамках диверсифікації. Зауважимо, що світовий досвід показує, що ті компанії, які впроваджували інноваційну стратегію диверсифікації у своїй більшості нарощували об'єми збуту та виробництва продукції, підвищували власне продуктивність праці та, в кінцевому результаті, отримували збільшений прибуток.

Загалом, фінансові можливості організації зумовлюють вибір ними стратегій, наприклад, стратегії виживання або ж стратегії формування іміджу. Розвиток сучасної економіки впевнено змінює пріоритети на орієнтацію стосовно забезпечення соціальних цілей, волонтерство, здійснення благодійної діяльності.

При цьому основоположним фінансовим підґрунтям діяльності телекомунікаційних компаній, безперечно, є фінансові ресурси у всій різноманітності особливостей, способів формування та функцій, які вони виконують [19].

Загально прийнято тлумачити фінансові ресурси, розглядаючи сутність з точки зору джерел формування, права власності та термінів використання. Вітчизняні вчені розглядають також фінансові ресурси через призму ліквідності активів, а також з точки зору процесного менеджменту, з підходу їх формування та використання. Загалом, вчені зазначають, що фінансова стратегія за своєю природою є функціональною стратегією організації, яка дозволяє забезпечити головні шляхи розвитку його фінансової складової, а також фінансових відносин, завдяки формуванню та досягненню довгострокових фінансових цілей, тобто вибору тих напрямів досягнення

цілей, які будуть найефективнішими та одночасного коригування способів та методів застосування фінансових ресурсів, їх джерел формування, враховуючи зміни оточуючого середовища. Відповідно, фінансова стратегія відіграє важливу роль в загальному механізмі забезпечення організації фінансовими ресурсами для постійного та стабільного нарощення ефективності і прибутковості [24].

Менеджмент фінансових ресурсів телекомунікаційних організацій спрямований на фінансове забезпечення їх поточної господарської діяльності, результативне застосування та формування позитивної фінансової динаміки. Також, варто додати, що забезпечення фінансовими ресурсами господарської діяльності телекомунікаційних організації здійснюється через формування фінансових відносин, за допомогою яких відображаються основні шляхи генерування, формування, накопичення, трансформування та застосування цих ресурсів з метою досягнення економічних цілей [19].

Трансформація економічного укладу завдяки прориву інформаційних технологій зумовила до світових зрушень, які сформували принципово нові та взаємообумовлені глобальні субстанції, а конкретніше: інформаційне суспільство та інформаційний простір. Основними рисами сьогоdnішнього інформаційного суспільства можна назвати значне зростання ролі інформації, а також знань у суспільному житті, застосування ІКТ під час провадження господарської діяльності, існування нової інформаційної підприємницької культури, формування глобального інформаційного простору забезпечення вільного доступу до глобальних інформаційних ресурсів [35].

Відповідно, за допомогою цього забезпечується досягнення конкурентоспроможності суб'єктів економіки та стимулюється їх інноваційний розвиток, а з іншого нагромаджується негативний інформаційний вплив, який зумовлює наростання загроз для функціонування компанії.

Впровадження інноваційних проектів у діяльність телекомунікаційних підприємств супроводжується застосуванням науково-технічної інформації

стосовно новітніх технологій виробничого процесу фінансових показників діяльності компанії, маркетингових стратегій, а також змін в проведенні банківських операцій. Основоположною в даному процесі є процедура патентування винаходів та проведення сертифікації новітньої продукції. Зважаючи на зазначене, актуальним є інфокомунікаційне забезпечення організації телекомунікаційної галузі, особливо тих які знаходяться на етапі розробки або реалізації інноваційних проектів. Такі компанії потребують збільшеної уваги до обміну інформаційними ресурсами між внутрішнім та зовнішнім середовищем, а також побудови адекватного інформаційного простору [7].

Варто зауважити, що трансформації сучасного бізнес-простору вимагають нарощення активності інновацій в діяльності телекомунікаційних організацій для того, щоб ефективно забезпечувати управління антикризової діяльністю. Загалом, забезпечення рівня інноваційної безпеки організації в умовах наявних економічних зрушень та нарощення динаміки бізнес-процесів визначається тим рівнем надійності та функціональності підсистеми економічної безпеки телекомунікаційної організації, яка вже створена [28].

З урахуванням зазначеного, запроваджена стратегія менеджменту телекомунікаційних компаній дає змогу забезпечити інноваційну модель розвитку підприємств телекомунікаційні сфері для того, щоб наростити їх конкурентоспроможність та посилити рівень антикризового менеджменту.

1.3. Сутність антикризового менеджменту телекомунікаційного підприємства

Під антикризовим менеджментом розуміють такий вид менеджменту, який направлений на уникнення можливих ускладнень під час провадження ринкового функціонування підприємства, надання йому можливості для стабільного, успішного господарювання. Зауважимо, що за своєю природою

антикризове управління суттєво різниться від загальних форм, методів, прийомів та технологій управління [22].

Зміст антикризового керування виявляється в неупередженому та об'єктивному вираженні сутності, а також основних причин кризових явищ, головних закономірностей їхнього протікання, рушійних сил, імовірних сценаріїв, а також наслідків виходу з кризи, подальшої адаптації організації до навколишніх змін.

Головними моментами сучасного уявлення на антикризове управління варто вважати:

1) Використання до загального менеджменту ситуаційного підходу, згідно з яким організація діяльності усередині компанії є реакцією на зовнішні виклики. Відповідно, в центрі подій опиняється ситуація, яку визначають як визначена сукупність обставин, які мають вплив на функціонування організації на даний час.

2) Організація є передусім соціальною системою, результати діяльності якої перебувають в залежності від людини - основного її ресурсу. Завданням управлінців за такого підходу є організація процесу ефективної спільної праці, за якого кожна особистість може найбільш повно розкрити свій внутрішній потенціал.

3) На перший план виходить проблематика гнучкості, а також адаптування до змін оточуючого середовища, яке виражають як набір зовнішніх перемінних, які не піддаються прямому впливу з управлінців [41].

Відмінними рисами антикризового керування від усталених форм, прийомів та технологій менеджменту можна назвати:

- головною ціллю є гарантування стійкого положення на конкурентному ринку і стабільності фінансів компанії за будь-яких умов зовнішнього середовища;
- ключовим в антикризовому керуванні на сьогодні називають результативну реакцію на вагомій зміні оточуючого середовища, що

базуються на завчасно розроблених альтернативних варіантах дій в залежності від настання певної ситуації;

- базисом антикризового менеджменту прийнято вважати постійне і поступове оновлення всіх ланок та сфер діяльності компанії;
- антикризове керування спрямоване на введення до діяльності таких управлінських та фінансових механізмів, що дозволяють за настання складних ситуацій для компанії вийти з них з найменшими для неї втратами.

Виділяють наступні способи виходу компанії з кризи:

- формування міцних зв'язків з ринком для забезпечення компанії ресурсами та прощтовхування власної продукції;
- формування матеріального підґрунтя для нарощення конкурентоспроможності компанії;
- вжиття заходів для розвитку соціального середовища, в основному за рахунок нарощення доходів і прибутку [15].

На рис. 1.3. відображено головні інструменти антикризового менеджменту. Докладно їхню характеристику відобразимо нижче.



Рис. 1.3. Антикризовий менеджмент підприємством

Джерело:[48]

Під кризовим менеджментом прийнято розуміти керування фінансовою неспроможністю, а також і менеджмент процедури фінансового оздоровлення компанії. Керування банкрутством має на увазі управління процесом судового або ж добровільного ліквідування компанії. Під стратегічним менеджментом розуміють управління, направлене на втілення стратегії розвитку компанії в залежності до мінливості оточуючого середовища. Ризик менеджментом називають управління ризиковою діяльністю, що направлене на зменшення втрат, що може понести організація за настання несприятливих для неї ситуацій [58].

Під реінжинірингом варто розуміти зміну менеджменту окремих операцій на керування міжфункціональними бізнес-процесами. При цьому антикризовим реінжинірингом прийнято називати проведення попереджувальних заходів щодо банкрутства за рахунок ліквідування збиткових підрозділів, проведення заходів щодо удосконалення процесу організації виробничої діяльності, продажу зайвого майна, зменшення витрат, що є не обов'язковими, реорганізація процесу фінансової діяльності. Бенчмаркінгом називають програмно-цільовий процес керування проєктами в галузі інвестицій, інновацій та маркетингу, що здійснюється за рахунок оцінки конкурентоспроможності компанії на ринку, аналізу досвіду конкурентних компаній та запровадження у виробничу діяльність найкращих прикладів технологій [41].

Серед названих інструментів антикризового керування важливого значення набуває стратегічний менеджмент, оскільки:

- головною метою є орієнтація компанії не скільки на сьогоднішній день, скільки на перспективу та, відповідно, гарантування не позитивних поточних результатів компанії, формування її перманентного її розвитку в умовах ринкової конкуренції;
- процес вирішення задач управління в компанії зорієнтоване на стратегічні вимоги її розвитку;

- система мотивації, зокрема матеріальної зорієнтована на персонал, який беруть найбільшу участь в реалізацію стратегії компанії;
- основоположним документом, за допомогою якої окреслюється подальший розвиток компанії виступає саме стратегічний план [38].

Ринкова практика доводить, що за умови не становлення стратегії компанії для працівників у якості привабливого стимулу, менеджери стають звужені у використанні лише матеріальних та примусових важелів впливу, використання яких, як показує практика, є недієвим (видання наказів, покарань, інших адміністративних методів, тощо) [15].

Першим етапом процесу менеджменту, як правило, називають планування який виступає головним інструментом щодо прийняття управлінських рішень. Окрім цього, прийнято визначати планування через призму формулювання місії та основних цілей компанії, процесу розроблення її стратегії, а також тактичного вирішення окреслених завдань, насамперед пов'язаних упередженням негативних факторів та фінансовим оздоровленням організацій.

В антикризовому менеджменті основою планування виступає розробка стратегія та спроба виявлення перших ознак банкрутства та його попередження. При цьому довгострокову стратегію прийнято документально закріплювати в бізнес-планах компанії, а от середньо-термінову і оперативну описують, відповідно, в оперативних планах. Ціллю антикризового планування виступає визначення довгострокових орієнтирів та цілей, формування та запровадження абсолютно нових курсів діяльності компанії, орієнтація на забезпечення конкурентних позицій на ринку в мінливому зовнішньому оточенні. Важливим при цьому варто назвати процес прогнозування ресурсних можливостей компанії [47].

Задачами планування стратегії компанії є, насамперед, з врахуванням ринкових можливостей на позиції на ньому фірми, забезпечення розроблення плану можливої диверсифікації виробництва, визначення шляхів фінансового оздоровлення, прорахунок ймовірності ліквідації певних підрозділів

компанії. При цьому одну з головних ролей відіграє фінансове планування, як базується, незалежно від тривалості (перспективне, поточне або оперативне), передусім на зміні ринкової кон'юнктури продукції, заключенні раціональних контрактів, орієнтації, в першу чергу, на власних, а потім вже залучених фінансових ресурсах, окресленні способів їх цільового застосування. Основна його ціль організувати надходження грошових коштів у відповідності до потреб виробництва. Широковживаним за фінансового планування є балансовий метод. Зміст останнього виявляється в балансуванні доходів та витрат, а також визначенні цільових джерел покриття згідно конкретизованих статей витрат та джерел надходжень [22].

Наступним етапом антикризового регулювання є організація, що направлена на здійснення планових антикризових заходів, розподілення всіх наявних ресурсів антикризових заходів із паралельним застосунком організаційних методів менеджменту. З даним етапом у тісному зв'язку знаходиться координування, тобто процес, направлений на організацію пропорційного та гармонійного різностороннього розвитку компанії. Координація спрямована на формування балансу дій під час організації в компанії системи раннього попередження та контролю. Сьогодення, в яких знаходиться агропромислові організації пов'язані із невизначеністю та швидкою мінливістю оточення на ринку. За таких умов провідна роль відводиться адаптивному керуванню, що базується на забезпеченні саморегуляції управлінських систем, а також на вмінні системи самостійно підтримувати функціональну, часову та просторову структури без застосовування додаткового впливу [35].

Виділяють два види адаптації: зовнішню і внутрішню. Як правило, зовнішня адаптація направлена організацію процесу пристосування управлінської системи підприємства до новітніх впливів зовнішнього економічного оточення, а внутрішня — переформатування управління складовими частинами організації за умов становлення новітніх реалій в економічному середовищі [41].

На етапі мотивації відбувається безпосередньо застосування чинників мотивації до учасників антикризового процесу, насамперед керівного складу та персоналу організації, а також безпосередньо кризових груп. Сутність мотиву полягає в усвідомленні вчинків, яким властиве перетворення на мету, що в кінцевому результаті виступає мотиватором людини до конкретних дій, є усвідомленою потребою особистості. В такому розрізі враховуються як матеріальні, так моральні, а також психологічні мотиви [41].

Тобто, робимо висновок, що саме мотивування виступає важливою складовою господарського механізму, трудової поведінки, що чинить вплив на поведінку особистості у галузі праці. Разом з тим, вона несе в собі і нематеріальне навантаження, яке дозволяє працівникові реалізувати себе як особистість і працівника одночасно.

Сучасні реалії функціонування агропромислової галузі формує обов'язкове розуміння мотивів підприємницьких дій та вчинків на зміни в оточуючому середовищі, на зміни всередині компанії, мотиви конкурентів та потреби ризикувати. Основоположного значення в процесі мотивації відіграє участь персоналу в процесі менеджменту, відповідальність, підвищення кваліфікації, здатність до комунікації, а також дух суперництва [24].

Наступний етап антикризового керування – облік, що є системою забезпечення ряду функцій щодо отримання та подання достовірної облікової інформації. Виконаний за всіма правилами та термінами облік гарантує отримання достовірної та вчасної інформації, виявлення нерационального відношення до земельних та майнових ресурсів, зменшити ризик порушення трудової дисципліни, уникнути перевитрат в господарюванні. Зауважимо, що прийняття управлінських рішень в компаніях напряму залежить від взаємозв'язку систем внутрішньогосподарського, фінансового, а також податкового обліку для попередження кризових ситуацій. Розвиток підприємницької діяльності в агропромисловій галузі потребує дані щодо здійснення планування, аналізу та контролю, що саме і надається обліком [47].

На етапі аналізу відбувається передбачення можливих загроз кризових явищ від оточуючого середовища компанії за допомогою застосування різноманітних методик, збору, оброблення, а також збереження необхідної інформації. Враховуючи, що зовнішні загрози від зовнішнього середовища залежать від економічних, політичних, ринкових, соціальних, міжнародних, а внутрішні — від маркетингових, фінансових, технологічних, ресурсних факторів, постійного проведення вимагає моніторинг, тобто нерозривний процес збору даних, їх обробки, а також узагальнення, здійснення отриманої інформації, дослідження причин, які їх обмовили їх виникнення, виявлення тенденцій розвитку, а також формування системи заходів, що спрямовані на обмеження та подолання несприятливих чинників та використання позитивного впливу факторів, що покращують діяльність компанії [45].

Підсумковим етапом антикризового керування є контроль, що за своєю суттю є системою нагляду та дослідження закономірностей функціонування економічного механізму витратного менеджменту компанії для віднайдення напрямів ефективного провадження підприємницької діяльності, направлених на повсякчасний розвиток компанії. Встановлено, що основною причиною виникнення кризових ситуацій в агропромисловому секторі є неналежний рівень контролювання. Статистика говорить, що саме помилкові та некваліфіковані дії управлінського складу довели компанії до ризику банкрутства. Ключовим фактором, який приводить до прийняття нераціональних рішень менеджерами, є брак в агропромислових компаніях налагодженої системи контролю, що має бути покладений на службу контролінгу. Вчені та практики в сфері санації приходять до згоди, що нормальне господарювання компанії та її фінансове оздоровлення має спиратися на службу внутрішнього контролінгу та формування ефективної системи загального інформаційного забезпечення менеджменту. Вчені схиляються до думки, що контролінг - це функціональна система, яка базується на плануванні, контролюванні, аналізі відхилень, а також координації [33].

1.4. Створення системи антикризового менеджменту

Перш ніж розглянути систему антикризового менеджменту компанії варто розуміти, що основою економічної кризи виступають кризові явища в технологічній, освітній, екологічній сферах суспільства, що в, свою чергу, напружує кризові прояви в інших сферах соціально-політичного життя, а також культурному, релігійному та ідеологічному просторах.

Загалом виокремлюють три шляхи виходу компанії з кризи:

- 1) формування стійких взаємозв'язків із ринком стосовно ресурсного постачання та продажу продукції;
- 2) закладення матеріального базису для нарощення конкурентоспроможності компанії за рахунок оновлення технологічних та організаційних технологій;
- 3) нарощення доходів і прибутку, який спрямовуватиметься на розвиток соціальної сфери.

Зважаючи не невідворотність криз, управлінцями може бути спрогнозовано, базуючись на теорії циклічного розвитку, характер і терміни настання майбутніх кризових зрушень, віднайти найефективніші засоби їх подолання та знизити вплив негативних наслідків [58].

Серед науковців загальними причинами появи кризи в менеджменті компанії зазвичай виокремлюють: некомпетентний управлінський склад, зміну ринкової кон'юнктури, неналежний контроль, нерациональне планування, відсутність, або низький рівень ефективності системи прийняття управлінських рішень, не належний рівень маркетингової діяльності, неузгодженість між функціонуванням підрозділів компанії, брак фінансових коштів, високий рівень витрат на виробництво продукції та її обіг.

Загальноприйнятими правилами прогнозування кризових явищ вважаються:

1. Визначення основних цілей прогнозування кризових явищ: запобігання кризовим явищам, спроба відстрочення їх початку; спроба

вчасного передбачення кризових явищ, визначення її суті, активне сприяння усуненню застарілих структурних частин системи для зменшення часу та негативних ефектів кризових явищ.

2. Окреслення суті та структурного складу кризи.

3. Прогнозування зовнішніх чинників, які зумовлюють поглиблення кризових явищ.

4. Відбір та селекція напрямів виходу з кризи.

5. Аналіз процесу протікання та наслідків кризових явищ [33].

Серед заходів, щодо керування кризовими явищами розрізняють:

- оперативні, що включають зниження негативного наслідку від збитків, визначення та долучення ресурсних резервів, залучення професіоналів, здійснення кадрових змін, відтермінування платежів, залучення кредитів, укріплення дисципліни в компанії;

- стратегічні: здійснення аналізу та оцінювання наявного потенціалу, програм виробництва, прибутків, інновацій; формування концепту санації підприємства; аналіз сформованих планів майбутніх заходів [38].

Результативність антикризового керування вимірюється рівнем антикризової готовності компанії, успішністю прямого протистояння кризовим явищам та рівнем своєчасності застосування заходів профілактики кризи. Основною складовою успішності вважається виділення даного напрямку в окрему незалежну систему, що має істотну різницю на противагу від простої сукупності загальнозовживаних випадкових планів та процедур.

Зауважимо, що результативність запровадження системи антикризового керування багато в чому залежна від чиннику часу: періоду, коли компанія приступила антикризового регулювання та його тривалості.

Здійснення антикризових заходів доцільне за умови, коли фінансові результати компанії ставлять під загрозу ефективну діяльність та власне існування компанії [15].

Вченими роль антикризового керування для оздоровлення компанії визначається в такому:

- основна ціль антикризового регулювання — зайняти міцну позицію на ринку і сформувати стабільно стійку систему фінансів компанії спроможну протистояти економічним, політичним, соціальним негараздам у зовнішньому середовищі;
- застосування управлінських інструментів, що є показали найбільшу ефективність під час вирішення усіх поточних задач компанії підприємства, а не лише для вирішення періодичних фінансових проблем;
- зміст антикризового керування — пришвидшена та результативна реакція на оточуюче середовище із врахуванням попередньо розробленої структури потенційних варіантів рішень менеджменту;
- підвалини антикризового менеджменту формує перманентний інноваційний процес усіх галузей та ділянок роботи компанії;
- антикризове керування направлена на введення в діяльність компанії управлінських механізмів, ціллю яких би було подолання кризових явищ з найменшими втратам в складних господарських ситуаціях [1,4,7,28,42,56].

Загалом, стратегічний антикризовий менеджмент варто розпочинати не скільки з проведення аналізу балансу компанії, або ж впровадження низки заходів щодо уникнення фінансової неспроможності, скільки з перегляду та корекції місії компанії, формування концепції та цілей її діяльності, нарощення і підтримки на належному рівні стратегічного потенціалу компанії, для забезпечення довготривалого терміну переваги в конкурентній боротьбі.

Зауважимо, що в мікроекономічному середовищі компаній кризові явища характеризується: формуванням загрози насамперед першочерговим цілям та цінностям компанії;

- раптовим настанням для кола осіб, які несуть відповідальність за процес виходу з кризи;
- нестачею часу для надання ефективної реакції на загрозу [56] .

Загальними причини виникнення кризових явищ, як правило, називають: недостатні знання менеджерів у галузі передбачення кризових

ситуацій; відсутність налагодженого взаємозв'язку функціонування соціальних, політичних, господарських, економічних, культурних та психологічних механізмів в державі; ймовірність виникнення випадкових відхилень, допущення прорахунків або помилок на різних рівнях та сферах господарювання [58].

Для кризових ситуацій характерним для сприйняття їх управлінцями є швидка змінюваність з врахуванням нової інформації, попередніми управлінськими рішеннями та їх наслідками, формуванням нових віянь в психологічному кліматі під час досягнення взаєморозуміння за наявності конфліктів, тощо. Позаяк, успішність в господарській діяльності можна лише за наявності взаємозв'язку «працівники — продукт — прибуток», головним фактором в якому виступають саме людські ресурси [35].

Головними принципами подолання кризи є:

- доброзичливість у відношенні до персоналу компанії;
- відповідальність керівників усіх ланок та рівнів за ефективну діяльність компанії;
- налагодження ефективної системи горизонтальних та вертикальних, зовнішніх та внутрішніх комунікацій;
- формування клімату чесності, відкритості, довіри в колективі;
- мотивація реалізації розкриття здібностей працівників, стимулювання постійного вдосконалення як особистих показників, так і роботи компанії [41].

Враховуючи те, що причинами кризи може виступати безліч факторів, постає необхідність щодо вчасного розпізнавання їх керівництвом компанії та обов'язковому врахуванні під час процесу антикризового управління. Існують ситуації свідомого вибору компанією стратегії, що передбачають ризикований розвиток, що має на меті ймовірність або ж невідворотність кризи. За цих умов менеджер готується до настання кризової ситуації, розробляючи комплекс дій щодо її послаблення. За таких умов компанія в стратегічному плані виграє, навіть втрачаючи ресурси під час кризових

ситуацій. Виокремлюють і кризовий менеджмент, метою якого є навмисне провокування кризи із попереднім прогнозом її наслідків та розробленою структурою кризового розвитку, що здійснюється задля очищення, реконструювання, модернізації, зміни стилю та методики менеджменту персоналу тощо. Інколи завдяки кризі відбувається поштовх до інновацій. Відтак, антикризове управління має бути спрямоване на вчасне вирішення проблемних питань. Антикризове керування має стабілізувати нестійкі ситуації, нарощення рівня керованості, тощо (див. рис. 1.4) [35].



Рис 1.4. Зміст антикризового менеджменту

Джерело:[35]

Менеджментом в умовах ризику, передусім, є антикризове керування, що здійснюється в умовах загрози початку кризових явищ або ймовірності її настання. Антикризове регулювання має власні вимоги, які пред'являються не лише до системи, та механізму, а й до процесу безпосередньо управління. На рис. 1.5. нами відображено модель антикризового керування за умов впливу на неї чинників ризику, а також невизначеності [44].

Розглянемо концепцію антикризового менеджменту, до якої входять наступні блоки.

Перший блок складають проблемні питання відносно менеджменту різних етапів циклічності кризових явищ, питання виявлення, запобігання, підтримання функціонування, з врахуванням кризи та усунення її наслідків. Кожна фаза потребує зміни та варіювання, що дає змогу застосовувати різні управлінські механізми, зокрема мотивування, орієнтацію, установки, обмеження тощо), а також організаційні форми (за потреби жорсткі або до пом'якшені).



Рис 1.5. Модель антикризового менеджменту

Джерело:[44]

Другий блок, насамперед, пов'язує із управлінськими сферами або галузями діяльності, життєдіяльності об'єкта менеджменту. Їх складають методологічні та організаційні проблеми управління, правові, фінансово-економічні та, безперечно, соціально-психологічні проблеми. Відповідно, постає питання щодо їх постійного знаходження в колі уваги керівників компанії. При цьому їх врегулювання потребує узгодження за наступними кризовими критеріями: тип кризи, властиві особливості, причини утворення, ймовірні наслідки тощо.

Третій блок складає проблематика процесуального менеджменту: окреслення майбутньої кризи та проведення її оцінювання на основі прогнозу кризових ситуацій, готовність ризикувати із виявленням можливих наслідків, формування варіативності управлінських рішень за ризикових умов і ризикованого виду господарювання, формування та реалізація стратегічного інноваційного підходу в кризових умовах.

Четвертий блок пов'язаний із соціально-економічними проблемами: поведінкою компанії на ринку та менеджменту персоналу. Важливої ролі тут набирає відіграють інвестиційні проекти, які є основою для подальшої модернізації і реконструювання компанії, пошук нових альтернатив її поведінки на ринку, вдосконалення процесу добору працівників згідно до нових вимог організації менеджменту (функціональні критерії, рівень кваліфікації, освітні вимоги, умови функціонування, обмеження, мотивація тощо) [44].

На рис. 1.6. нами відображено поетапний процес формування антикризового управління під час кризи.

Основними суб'єктами антикризового керування вважається: власник компанії на якого покладено самостійна реалізація антикризових функцій без залучення сторонньої допомоги фахівців; фінансовий менеджер, що має попередити негативний вплив кризових явищ та розробити план заходів фінансового оздоровлення; працівники, які безпосередньо реалізують план

антикризових заходів; державні та відомчі органи, а також консалтингові служби.

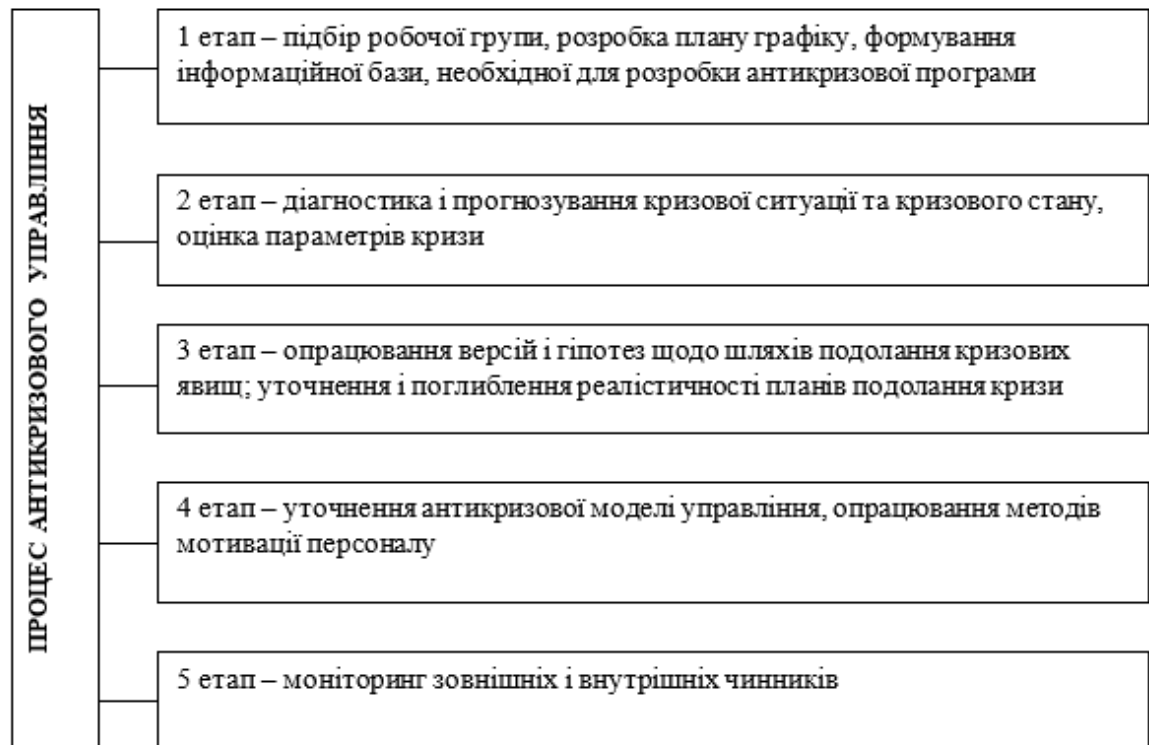


Рис. 1.6. Процес антикризового менеджменту

Джерело:[45]

Тож, приходимо до висновку, задачею антикризового управління, окрім, безпосередньо, нейтралізації кризи, є моніторинг та попередження появи кризових явищ за допомогою налагодження системи раннього упередження та реагування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРТЕЛЕКОМ»

2.1. Характеристика діяльності АТ «Укртелеком»

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі стало АТ «Укртелеком», яке на сьогодні надає найширший перелік телепослуг та послуг зв'язку. Воно має розгалужену мережу оптичного зв'язку та представлено у всіх регіонах України [40].

Історія розвитку компанії бере свій початок із періоду проголошення незалежності України в 1991 році. Про самостійне функціонування компанії можна говорити після розділення галузі зв'язку на поштову галузь та, власне, галузь зв'язку.

1993 рік: утворюється державне підприємство «Укрелектрозв'язок», яке відповідає за всю галузь електрозв'язку в Україні, до якого увійшли 7 державних підприємств.

1994 рік: «Укрелектрозв'язок» отримав назву «Укртелеком».

1995 рік: до складу «Укртелеком» увійшли обласні, Кримське та Севастопольське підприємства зв'язку, а також ДП «Укрзв'язоксупутник».

1996 рік: приєднання «Дніпротелекому» до складу «Укртелекому».

1997 рік: об'єднання «Укртелекому» в єдине ДП «Укртелеком», до складу якого увійшли 35 ДП та 738 філій, які на той час працювали під єдиним керівництвом, яке суттєво ускладнювалося через розгалужену систему управлінських зв'язків.

1998 рік: розпочато Програму реструктуризації ДП «Укртелеком», яка складалась із двох етапів: реорганізацію об'єднання ДП в Єдине ДП електрозв'язку «Укртелеком», та акціонування ДП «Укртелеком» за 1999–2000 роки. Перший етап завершився перетворенням «Укртелекому» в

організацію з дворівневою вертикаллю влади та набуття підприємствами, які входили до його складу, статусу філій.

1999 рік: почався і завершився процес корпоратизації (перетворення на відкрите акціонерне товариство) ДП «Укртелеком».

2000 рік: розпочався процес приватизації ВАТ «Укртелеком».

2001 рік: сформовано Комісію з питань приватизації ВАТ «Укртелеком» та проведено пільговий продаж акцій товариства.

2005 рік: отримання ліцензії для надання послуг рухомого зв'язку. Процес обслуговування та експлуатації мереж передбачено із застосуванням технологій UMTS/WCDMA. Послуги мобільного зв'язку виконує філія ВАТ «Укртелеком» - «Утел».

2007 рік: розпочинається продаж технології мобільного зв'язку третього покоління. Згідно із стандартом UMTS/WCDMA з'являється можливість надання послуг вищої якості, а також послуг пов'язаних із застосуванням голосової пошти, відео пошти, відеодзвінків, відтворенням відеоконтенту, освоєнням інтернет-зв'язку високої швидкості.

2011 рік: проходять зміни у складі акціонерів компанії (акції викупило ТОВ «ЕСУ» від імені австрійського інвестиційного фонду EPIC у розмірі 92,79 %. Засновано ТОВ «ТриМоб», яке перебрало на себе повноваження надання мобільних послуг населенню. Відкрите акціонерне товариство «Укртелеком» змінило найменування на публічне акціонерне товариство «Укртелеком».

2012 рік: відбувається передача повноважень, капіталу та ресурсів, пов'язаних із наданням послуг рухомого зв'язку до ТОВ «ТриМоб».

2013 рік: акції компанії купує об'єднання SCM і стає мажоритарним акціонером ПАТ «Укртелеком».

2014 рік: здійснено аудит та аналіз господарської діяльності ПАТ «Укртелеком», впроваджено новітню управлінську операційну бізнес-модель, змінено організаційну структуру за рахунок виокремлення

функціональних вертикалей менеджменту, спрямованих на виключення повторюваних функцій та підвищення ефективності прийняття рішень.

2015 рік: розпочато кардинальну модернізацію телекомунікаційних мереж товариства, для пришвидшення надання послуг споживачам за рахунок ADSL-технології. Впроваджено послугу швидкісного інтернету завдяки використанню технології VDSL, започатковано обслуговування цифрової телефонії, з'явилась можливість підключення квартир та офісів до швидкісного інтернету оптичними кабелями.

2018 рік: розширюється географія надання послуг, введення до асортименту нових сервісів, заключаються контракти щодо підключення до інтернету закладів медицини та освіти, об'єднаних територіальних громад. Започатковується практика зменшення цифрового розриву між міськими і сільськими населеними пунктами, проведено оптичну мережу зв'язку до більш ніж 8 тисяч українських населених пунктів.

2019 рік: розгорнуто дворічний проєкт щодо забезпеченням інтернетом невеликих селищ. Всього заплановано забезпечити зв'язком 300 населених пунктів за рахунок прокладення 3,5 тисяч км опто-волоконних ліній зв'язку.

2020 рік: продовження розвитку компанії у напрямі трансформування компанії та технічної модернізації, зокрема, долаючи виклики, пов'язані із пандемією Covid 2019, було прокладено 10 тисяч км. опто-волоконних ліній зв'язку за підтримки європейських партнерів.

2021 рік: ПАТ «Укртелеком» реорганізовано в АТ «Укртелеком».

2022 рік: через військову експансію відбувається руйнування мереж зв'язку АТ «Укртелеком». Підприємство намагається швидко відновлювати пошкоджені мережі за допомогою матеріального та фінансового партнерства з європейськими компаніями. АТ «Укртелеком» налагоджує мережу зв'язку на деокупованих територіях, займається волонтерською діяльністю [40].

Керуючись інформацією з сайту компанії, зазначимо, що на сьогодні, АТ «Укртелеком» виступає учасником або акціонером ряду спільних організацій та акціонерних товариств. Зокрема, товариство має корпоративні

права в ПрАТ «Елсаком Україна» (31% акцій), ТОВ ДОП «Лісова казка» (володіє 59,52% статутного фонду), ТОВ «Телесистеми України» (має 2,47% у статутному фонді), ВАТ «Свемон-інвест» (1,12% акцій). Незначну частину акцій компанія має в ТОВ «Агрофірма «Україна» (0,07%) та ПрАТ «Страхова компанія «Мир» (0,03%). АТ «Укртелеком» виступає засновником ТОВ «ТриМоб» (100% статутного фонду) та дочірнього підприємства ТОВ «Укртел Глобал ГмбХ» (100% статутного фонду) [40].

Слоган компанії формують цінності компанії, які звучать як «Краще»:

- Клієнтоорієнтованість – в центрі уваги потреби споживачів, партнерів та співробітників;
- Результативність – орієнтація на високі результати;
- Активність – постійних рух та мотивація;
- Щирість – чесність, відповідальність, порядність;
- Ентузіазм – орієнтація на постійний розвиток [40].

Репутація досліджуваного підприємства є позитивною, так як воно опікується позитивним ставленням до компанії та приділяє увагу соціальним аспектам підприємницької діяльності. Зокрема, АТ «Укртелеком» забезпечує зв'язок по всій території України, що є дуже цінним в умовах воєнного стану. Протягом військових дій вдається підтримувати зв'язок у 87% населених пунктів України. Працівники компанії намагаються найшвидшим чином відновити зв'язок там, де він пошкодився внаслідок терористичних та кібератак ворога. Власники компанії зазначають, що внаслідок руйнування складових мережі та дій окупантів послуги АТ «Укртелеком» недоступні у 2 областях: Луганській та Херсонській. Стан роботи мережі в Донецькій області складає 55%, а в Запорізькій - 20% від довоєнного покриття. Зараз тривають роботи по відновленню мережі на звільнених територіях. Від закордонних партнерів було отримано телеком обладнання, а також ІТ ресурси, наприклад від Orange Polska, Microsoft та інших. Решта відновлювальних робіт ведеться за власний рахунок товариства. Окрім цього АТ «Укртелеком» намагається вчасно сплачувати податки, оскільки розуміє

важливість даних коштів для держави. Проводиться також волонтерська діяльність. Зокрема, передано 3 безпілотних авіаційних комплекси «Валькірія» для потреб ЗСУ, а також низку медичних засобів та препаратів, супутникових телефонних апаратів, генераторів, понад 100 автомобілів [40].

АТ «Укртелеком» надає широкий перелік послуг як для домашніх користувачів, так і для бізнес-клієнтів. Зокрема, для домашніх користувачів є послуги телефонії, інтерактивного телебачення та інтернету. Представники бізнесу мають змогу отримати послуги оптичного інтернету, передачі даних, телефонії та інтернет-телефонії, хмарної АТС, дата-центру, отримання номерів для організації «гарячих» ліній, організації VPN (віртуальних приватних мереж), доступ до зарубіжних хмарних сервісів та захисту від DDoS атак, а також послуги TV Бізнес.

Враховуючи гостру конкурентну боротьбу, АТ «Укртелеком» обрав для себе головні переваги, які розвиває для утримання власної частки ринку. Зокрема, серед цих особливостей можемо виокремити наступні:

- Змога забезпечити доступність послуг у більшості населених пунктів, навіть найвіддаленіших;
- Формування пропозицій, що дають змогу економити: акції, партнерські програми;
- Можливість онлайн сформувати єдиний рахунок за весь спектр послуг;
- Зручність оформлення заявок на підключення – телефоном або на сайті;
- Цілодобовий сервісний центр, що допомагає вирішувати всі технічні питання;
- Комплексність послуг, що забезпечується одним провайдером .

Стандартною послугою, яку надає АТ «Укртелеком» є надання стаціонарного зв'язку. В компанії пропонують декілька тарифних планів, які детально ми розглянемо в табл. 2.1. Зауважимо, що в усіх тарифних планах посекудна тарифікація дзвінків.

Додамо, що в тарифі «Простий мінімальний» наявна послуга міжміських телефонних розмов у межах України та з абонентами мереж рухомого (мобільного) зв'язку за участю телефоніста, що тарифікуються 3,60 грн. за хвилину.

Таблиця 2.1

Аналіз тарифних планів стаціонарного телекомунікаційного зв'язку

Назва тарифного плану	Послуги							
	Місцеві розмови		Розмови з абонентами SIP-телефонії		Розмови з абонентами мереж мобільного зв'язку України		Міжміські телефонні розмови у межах України	
	В межах пакету	Понад ліміт	В межах пакету	Понад ліміт	В межах пакету	Понад ліміт	В межах пакету	Понад ліміт
Простий	необмежено	-	-	0,05 грн.	-	2 грн.	-	2 грн.
Простий мінімальний	167 хв	0,05 грн.	-	0,05 грн.	-	2 грн.	-	2 грн.
Домашній Безлімітний	необмежено	-	500 хвилин	0,05 грн.	1000 хвилин	0,19 грн.	1000 хвилин	0,19 грн.
Домашній Базовий	необмежено	-	500 хвилин	0,05 грн.	500 хвилин	0,29 грн.	500 хвилин	0,29 грн.

Джерело: [40].

Наявна послуга, яка називається «альтернативний телефон», тобто варіація стандартизованого стаціонарного зв'язку за технологією конвергенції мереж, що об'єднує рухомий та фіксований зв'язок та уникає проблем стаціонарного телефону із пошкодженням кабелю.

Надання конвергентних телекомунікаційних послуг здійснюється у співпраці із оператором «Тримоб» та іншими роумінг-партнерами. Послуга надається із використанням стандарту 2G та діапазонів 900/1800 МГц, охоплення покриттям роумінг-партнера складає майже 98% української території (див. табл.2.2.).

Таблиця 2.2.

Аналіз тарифних планів конвергентного телекомунікаційного зв'язку

Назва тарифного плану	Послуги						
	Місцеві розмови	Розмови абонентами з SIP-телефонії		Розмови абонентами мереж мобільного зв'язку України		Міжміські телефонні розмови у межах України	
		В межах пакету	Понад ліміт	В межах пакету	Понад ліміт	В межах пакету	Понад ліміт
Простий	необмежено	-	0,05 грн.	-	2 грн.	-	2 грн.
Домашній Безлімітний	необмежено	500 хвилин	0,05 грн.	1000 хвилин	0,19 грн.	1000 хвилин	0,19 грн.
Домашній Базовий	необмежено	500 хвилин	0,05 грн.	500 хвилин	0,29 грн.	500 хвилин	0,29 грн.

Джерело: [40].

Компанія також пропонує послугу Smart Line, за допомогою якої користувач може використовувати телефонний зв'язок у дистанційному форматі, зокрема пі час зміни місця перебування. Тарифні плани Smart Line відображено нами у табл.2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз тарифних планів Smart Line

Назва тарифного плану	Послуги							
	Початковий аванс	Активация SIP-номера з кодом «892»	Розмови абонентами мереж мобільного зв'язку України		Міжміські телефонні розмови у межах України		Пакет додаткових видів обслуговування	Дзвінки на номери з кодом «892»
			В межах пакету	Понад ліміт	В межах пакету	Понад ліміт		
Інтернет-телефон Простий	360 грн.	не тарифікується	-	2,00 грн	-	2,00 грн	-	Необмежено
"Інтернет-телефон Базовий"	360 грн.	не тарифікується	300 хв.	0,29 грн.	500 хв.	0,29 грн.	Розширений	Необмежено
Smart Basic	360 грн.	не тарифікується	300 хв.	0,29 грн.	500 хв.	0,29 грн.	Розширений	500 хв. (0,05 грн. понад ліміт)

Джерело: [40].

Окрім цього, в тарифі Smart Basic наявні необмежені місцеві розмови незалежно від місця перебування.

Також, поза оплаченими тарифними пакетами користувачі мають можливість додатково оплатити визначену кількість секунд (18000) н міжміські та мобільні розмови або щомісячно (тариф «Екстра мобільні – 300 стандарт»), або одноразово (тариф «Екстра мобільні – 300 на місяць»).

Зауважимо, що наявна послуга міжнародного зв'язку. Тарифікація згідно із країною зв'язку.

Компанія надає послуги Інтернет-зв'язку за різними тарифними планами, які залежать від швидкості Мбіт за секунду. Відповідно наявні тарифні плани 50, 100 та 200 Мбіт/с. Також є можливість отримати Wi-Fi роутер за 1 грн та змінити за потреби тарифний план. Вартість послуг відрізняється в межах одного тарифного плану в залежності від типу будинку (до 10 помешкань і більше 11).

Укртелеком пропонує тарифи інтерактивного телебачення на будь-яких смак, відмінності усіх тарифів відображено в табл. 2.4. Окрім цього, всі тарифи передбачають паузу в перегляді, двотижневий архів трансляцій, встановлення батьківського контролю, доступ до TV-програми та завантаження контенту для перегляду без доступу до інтернету.

В переліку послуг компанії є додаткова послуга «Радіо», яка коштує 90 грн. на місяць [40].

Укртелеком для всіх видів зв'язку та тарифних планів без виключення пропонує здійснення платежів зручними для користувачів способами: послуги формування рахунків, оплату одним платежем, використання он-лайн банкінгу, доступ до особистих кабінетів. Для зручності споживачів, сайт Укртелекому містить вкладення доступу до сервісного центру та виклику майстра додому.

Метою Укртелекому є розвиток асортименту послуг та їх технологічне оновлення, а у військовий час компанія намагається якнайшвидше усунути пошкодження, дбаючи при цьому про безпеку працівників: протягом усього

військового стану на місце проведення робіт не загинув та не був поранений жоден співробітник.

Таблиця 2.4

Аналіз тарифних планів Megogo-TV від Укртелеком

Назва тарифного плану	Послуги				
	Кількість телеканалів	Доступ до фільмів та серіалів	Спортивні канали	Подкасти та аудіокниги	Перегляд на різних пристроях
Легкий	260+	10800+	Setanta Sports та Setanta sports+	-	5
Оптимальний Промо	330+	120100+	Setanta Sports та Setanta sports+	-	5
Максимальний	350+	15600+ Доступ до HBO, Paramount+	Setanta Sports та Setanta sports+, трансляції Ліги Чемпіонів, Ліги Європи, боксерські поєдинки K2 і Top Rank	-	10
Спорт	35 спортивних телеканалів	10 000+	трансляції Ліги Чемпіонів, Ліги Європи, боксерські поєдинки K2 і Top Rank	-	10
Кіно	39+ інтерактивних фільмових телеканалів	12 800+ Контент від провідних студій Disney, Discovery, Paramount+	-	+	5

Джерело: [40].

Якщо в 2021 році було прокладено найбільшу в історії Укртелекому кількість кілометрів (10 тисяч) волоконно-оптичного кабелю, то наразі відбувається постійне відновлення мережі, при чому здійснюється це за власний кошт компанії за підтримки іноземних партнерів.

Станом на 2021 рік, було здійснено підключення до швидкісного оптичного інтернету компанією сотні 135 ОТГ, майже 500 освітніх та 200 закладів медицини, підключено 250 об'єктів бізнес-концентрації [40].

Зауважимо, що до моменту військового вторгнення в компанії спостерігалися наступні тенденції діяльності АТ «Укртелеком»:

- кількість споживачів оптичного інтернету зросла майже вдвічі і становила приблизно 170 тисяч;
- число підключень в 2021 році послуги "Хмарна АТС" становила 23 тис. ліній, що на 14% більше, ніж минулого року;
- кількість споживачів послуги "TV Бізнес" зросла до 1,1 тис. екранів;
- триває переключення користувачів фіксованої телефонії на послугу альтернативної телефонії (бездротового зв'язку FMC), яка покликана замінити мідного кабелю на радіодоступ від дочірньої компанії "Тримоб";
- тенденція до зростання доходів від господарської діяльності (22% протягом звітного року) спостерігається від надання послуги "Захист від DDoS атак";
- у 2020 році компанія прийнято рішення про розширення продуктового портфелю новими послугами, які планувалося надавати на партнерських умовах: ПО Office 365 від Microsoft та Антивірусний захист на базі рішення Bitdefender [40].

Загалом, вже традиційною політикою для забезпечення підвищення попиту на послуги фіксованої телефонії та Інтернет, Укртелекомом застосовується реалізація продуктових пропозицій, направлених стимулювання споживання послуг та на утримання існуючих користувачів абонентів:

- враховуючи потребу налагодження двостороннього зв'язку з користувачами та підвищення якості комунікацій застосовувалися технології, які впроваджувалися у відповідності до прописаної стратегії обслуговування;

- продовжилася традиція використання цифрових каналів взаємозв'язку з існуючими споживачами за використання програм Viber, "Інтернет вікна" та SMS- розсилки. За допомогою додатку "Інтернет вікна" можна зручно для користувача надати інформацію про рахунків, налагодити показ рекламних повідомлень, здійснити інформування про діючі акції та продуктів новинки;

- для зручності споживачів продовжено політику лояльності, наприклад, швидке підключення користувачів, яких попередньо відключили за несплату, при чому це відбувалось в режимі реального часу: надавалась можливість онлайн-активації кредитного періоду за допомогою інтерактивного голосового меню (IVR), яке за вірного налаштування з'являлося у спливаючому вікні на сайті, в інтернеті, в телефонному центрі обслуговування користувачів; споживачі могли відновити доступ до послуг на протязі 20 хвилин за умови здійснення оплати через в банкових касах або ж через онлайн-банкінг, сплату на інтернет-ресурсах (Приват 24, "Портмоне" і т.д.), в терміналах поповнення;

- враховуючи досвід, набутий протягом епідемії коронавірусу, компанія, рухаючись в ногу з трендами ринку праці, організувала для частини співробітників дистанційний режим роботи і організувала, відповідно, віддалене обслуговування споживачів B2C не лише за використання звичних каналів, таких, як Контакт-центр, Facebook, IVR, а й за допомогою телефонного обслуговування користувачів спеціалістами ЦОА;

- досягнено нарощення якості та тривалості обслуговування споживачів шляхом внесення змін в методиці обслуговування та централізації обслуговування та підтримки користувачів через Контакт-центр;

- для зниження витрат організації, забезпечення більшої зручності для споживачів і з думками про екологічну ситуацію Укртелеком продовжує успішно впроваджувати програму щодо стимулювання відмови від надання паперових рахунків і реклами онлайн оплати послуг;

- для забезпечення стабільності продажу послуг здійснювалися промо-кампанії, які направлені на продаж пакетних послуг, а також пропозицію надання послуг в районних центрах з акцентуванням уваги на модернізації оптичної мережі. Таким чином, нові комунікаційні з потенційними споживачами масового сегменту за рахунок застосування Інтернет-маркетингу дозволили отримати більш ніж 90 тис. звернень на користуваннями послугами товариства;

- запроваджено в дію програми, які спрямовані на утримання користувачів, за рахунок надання достатнього набору знижок і актуальних пропозицій, що градуються за категоріями користувачів (знижки передбачено надавати від меншої до більшої). Також, для забезпечення найбільш комфортного для споживачів способу підключення до послуг, компанією застосовується функціонал, що дає змогу пропонувати в оренду необхідне обладнання для користування послугами [40].

Діяльність АТ «Укртелеком» направлена на постійний розвиток власних мереж, для чого нею і впроваджуються нові технології, що дозволяють реалізувати потенціалу мережевої економіки нашої держави, значно розширити номенклатуру і підвищити якість послуг телекомунікацій. В найближчих планах, навіть у скрутний військовий час, у компанії продовження реалізації державної програми "Україна в смартфоні".

АТ «Укртелеком» приймає участь в обговореннях, які стосуються інноваційних шляхів розвитку ІКТ під час галузевих, національних та міжнародних науково-технічних заходів, застосовує в практичній діяльності передовий досвід застосування нових телекомунікаційних технологій, для чого ведеться співпраця з європейськими операторами телекомунікацій.

Основоположним напрямом технологічного розвитку АТ «Укртелеком» виступає застосування мереж широкопasmового доступу, які базуються на постійному застосуванні волоконно-оптичних технологій. Широко використовується технологія використання пасивних оптичних мереж (PON) [40].

Компанією здійснюється політика розширення доступу українців до широкосмугових послуг, при цьому акцент робиться саме на сільській місцевості. Діяльність АТ «Укртелеком» направлена на подолання "цифрового розриву" в територіальному розрізі.

Компанія вважається одним лідерів Європи у галузі запровадженню нового покоління волоконно-оптичних кабелів та застосування елементів фізичної інфраструктури телекомунікацій. В рамках міжнародного обміну досвідом АТ «Укртелеком» ділиться своїм напрацюваннями з іншими державами, приймаючи участь в діяльності Міжнародного союзу електрозв'язку та виступаючи на міжнародних науково-технічних конференціях [40].

2.2. Аналіз системи управління та результатів управлінської діяльності АТ «Укртелеком»

Станом на 2021 рік АТ «Укртелеком» визнано одним з найбільших операторів фіксовано зв'язку в Україні. Відповідно до нормативних документів, зокрема Статуту АТ «Укртелеком», Товариство, опираючись на цивільні права та обов'язки, зобов'язане здійснювати діяльність у відповідності до чинного законодавства України, вимог, прописаних у Статуті та низці внутрішніх актів компанії. Серед основних прав та обов'язків, вважаємо за необхідне виділити наступні:

- можливість Від власного імені вчиняти певні правочини (зокрема, заключати договори, підписувати контракти), надавати телекомунікаційні та додаткові (супутні) послуги;
- здійснювати розпорядження власним рухомим та нерухомим майном;
- виступати у ролі засновника, співзасновника або учасника юридичних осіб, а також бути повноправним членом громадських організацій;
- здійснювати діяльність у межах майнових та немайнових прав, а також нести відповідні зобов'язання;

- здійснювати випуск цінних паперів, а також купувати та продавати їх.

Основним предметом діяльності АТ «Укртелеком» є:

1. Надання населенню, бізнесу та в міжоператорському середовищі телекомунікаційних послуг, насамперед, послуг фіксованого місцевого, міжнародного, міжміського, та мобільного зв'язку, радіозв'язку, комп'ютерного зв'язку, послуг цифрового телебачення, а також інших послуг, передбачених мультисервісною мережею та супутніх послуг;

2. Здійснення послуг будівництва і технічного обслуговування мереж ефірного телемовлення, радіо-і дротового радіомовлення в рамках промислового експлуатування, надання послуг супутникового зв'язку, забезпечення роботи транспортних телемереж, телекомунікаційних мереж, мереж електрозв'язку, пов'язаних із рухомими об'єктами, надання можливості на орендних умовах користування каналами електрозв'язку;

3. Провадження діяльності в галузі телекомунікацій стосовно надання послуг, пов'язаних із технічним обслуговуванням і експлуатацією телекомунікаційних мереж, ефірного радіо, дротового та телемовлення, телемереж.

4. Здійснення діяльності стосовно проектування, будівництва, фінансування, реконструкції, ремонту, технічного переоснащення об'єктів електрозв'язку;

5. Проведення монтажних робіт, надання послуг з обслуговування мереж передавання даних та комутаційного устаткування, інформаційних і комп'ютерних мереж, тощо [40].

Основними керуючими органами в АТ «Укртелеком» виступають Загальні збори, Наглядова рада та Генеральний директор.

Зокрема, Загальні збори є головним (вищим) управлінським органом. До кола їх компетенції належить вирішення усіх питань діяльності АТ «Укртелеком», окрім тих питань, які не належать до їх повноважень згідно із законодавчими актами України.

Виконавчим органом являється Генеральний директор, а контроль та функція регулювання його діяльності покладено на Наглядову раду, яка, окрім цього має права щодо здійснення процесу менеджменту Товариства та захисту, за потреби, інтересів акціонерів АТ «Укртелеком».

Незалежним контролюючим органом виступає внутрішній аудитор, метою діяльності якого є дослідження поточного стану діяльності компанії, виявлення вузьких місць та перевірка кінцевих результатів господарювання.

На Генерального директора, за характером виконуваних функцій, покладено вирішення питань стратегічного характеру. За допомогою використання новітніх форм та засобів організації праці, впровадження у діяльності передових нормативів фінансових, трудових та матеріальних витрат, дослідження стану поточної кон'юнктури ринку ним вирішуються ті питання, які відносяться до його юрисдикції.

Загалом, досліджуючи організаційну структуру підприємства, варто зазначити, що Генеральному директору підпорядковується ряд дирекцій та департаментів, а також філій, що поділені за принципом макрорегіонування.

Зокрема до його підпорядкування відносяться Дирекція корпоративний відносин, до складу якої входить безпосередньо топ-менеджмент даної дирекції та відповідні підрозділи. До повноважень даного структурного підрозділу відносять питання, пов'язані із прийняттям рішень стосовно зміни організаційної структури, участь у розробці проектів внутрішніх документів товариства, зокрема положень, наказів та розпоряджень, участь у розробці стратегічних планів, здійснення менеджменту прав корпоративної власності, приведення до відповідності вимогам законодавства усієї документації компанії,

До складу Дирекції корпоративної безпеки входить Керівник Дирекції та підрозділи дирекції корпоративної безпеки. Повноваженням цієї частини організаційної структури є розробка бачення корпоративної безпеки АТ «Укртелеком» та стратегії безпеки, безпосередня її реалізація. Спираючись на зазначене в підрозділі визначають основні шляхи забезпечення безпечної

діяльності та захисту інтересів організації, виконують функцію менеджменту з питань організації процесу забезпечення безпеки АТ «Укртелеком», здійснюють ризик-менеджмент компанії, управляють подіями, що пов'язані із забезпеченням безпеки, відповідають на налагодженням взаємодії із правоохоронними органами , тощо.

У межах компетенції Технічної дирекції знаходиться коло питань, пов'язане із дотримання графіків роботи, інженерним забезпеченням господарської діяльності, розробкою комплексних планів річного та довгострокового розвитку. Саме на цей відділ покладені обов'язки контролю дотримання технології виробничої діяльності, техніки безпеки, запобігання настанню нещасних випадків.

Дирекція стратегії та розвитку бізнесу відповідають за розробку стратегічних напрямів діяльності компанії, формують перспективні напрями діяльності компанії, дослідують конкурентний ринковий стан та формують альтернативні шляхи нарощення конкурентоспроможності товариства.

В зоні відповідальності Дирекції з управління персоналом та організаційного лежать питання управління персоналом, зокрема, адаптація кадрів, формування кар'єрної перспективи підприємства, процес формування кадрового складу, їх розвиток, планування, а також питання формування ефективних комунікаційних зв'язків всередині компанії.

Фінансова дирекція та підпорядковані їй підрозділи фінансової дирекції займаються питаннями організації процесу бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності товариства, за допомогою використання новітніх законодавчих вимог та сучасної автоматизованої системи, що забезпечує ведення процесу бухгалтерського обліку. Формування усіх видів звітів, якою має звітуватися АТ «Укртелеком» у відповідності до статусу його видів господарської діяльності. Здійснює контроль та ревізію використання матеріальних, нематеріальних, фінансових, а також інформаційних ресурсів для забезпечення безперебійного функціонування АТ «Укртелеком» на ринку телекомунікаційних послуг. Регулює процес

інвентаризації та менеджменту наявних необоротних активів, розрахунків, товарно-матеріальних цінностей, документів, грошових коштів АТ «Укртелеком». Визначає основні проблемні питання після проведеного аналізу отриманих даних фінансової діяльності та бухгалтерського обліку, визначає причини підвищення дебіторської та кредиторської заборгованостей. Також до його повноваження входить розроблення та впровадження заходів, стосовно стягнення дебіторської заборгованості та гарантування погашення кредиторської заборгованості, визначає можливості до її списання відповідно до чинних можливостей закону [40].

До компетенції Фінансового директора АТ «Укртелеком» відносять також питання стосовно менеджменту фінансової діяльності АТ «Укртелеком», запровадження та розробки програм розвитку систем планування в області фінансів, діяльність, пов'язану із контролюванням, бюджетуванням та звітністю, проведення структурних трансформацій, за потреби, відділів компанії з точки зору фінансових питань, участь у проєктах в галузі операційної діяльності

Дирекція підтримки бізнесу, згідно із положенням про її діяльність, на чолі з її Директором вирішує питання, пов'язані із підтримкою та здійсненням заходів щодо супроводження бізнесу, зокрема, в питаннях, які стосуються експлуатаційного процесу та менеджменту адміністративно-господарських об'єктів, транспортною системою організації, її непрофільними активами, а також формує на постійній основі взаємозв'язок з органами державної влади.

Дирекція розвитку корпоративного сегмента на чолі з Директором, вирішує питання, пов'язанні із веденням бізнес-діяльності в корпоративному та міжопераційному сегменті.

Дирекція розвитку масового сегмента націлена на організацію роботи, пов'язаної із наданням телекомунікаційних послуг населенню, зокрема, послуг фіксованого, мобільного, теле, радіо зв'язку, надання послуг підключення та постання інтернету, а також інтернет-телебачення.

Департамент юридичної підтримки та супроводження бізнесу займається усіма питаннями, що лежать в юридичному та правовому полях, супроводжують процесу здійснення господарської діяльності з точки зору їх відповідності діючому законодавству, процес укладення юридичних документів, займається представленням інтересів АТ «Укртелеком» в правоохоронних та судових органах, тощо.

Департамент корпоративних комунікацій несе відповідальність за розробку та впровадження корпоративної культури організації, налагодження корпоративних взаємозв'язків та ефективних комунікацій.

Дирекція інформаційних технологій має відповідальність в зоні проведення аналізу сучасних інноваційних інформаційних технологій, визначення можливостей їх застосування в виробничому та комерційному процесі, розробка проєктних рішень стосовно впровадження в господарську діяльність новітніх ІТ технологій; здійснюють процес підбору актуального програмного забезпечення, покликаною автоматизувати виробничі задачі та забезпечити ефективну роботу адміністративно-господарського корпусу; розроблення спеціалізованого сервісного програмного забезпечення, що дозволяє забезпечити ефективний та безперешкодний процес надання послуг споживачам корпоративного, міжоперативного та споживчого сегментів.

Також, до складу АТ «Укртелеком» входять філії, які зосереджені в Дніпровському, Центральному, Західному, Південному, Східному макрорегіонах. Загалом, це 21 філія, а також Кримська, Донецька, Луганська філії.

2.3. Аналіз господарської діяльності АТ «Укртелеком»

Характеризуючи діяльність АТ «Укртелеком» у сегменті B2C, зауважимо, що компанією звітному періоді було отримано на 10 % доходу більше, ніж у 2019 році. Зокрема, за представлення місцевого трафіку та отримання абонентської плати підприємство отримало 1602,53 млн. грн., що

у відсотковому вираженні складає 29,40% до всієї реалізованої продукції; плата за надання інтернет послуги становила 2 111,02 млн. грн., що у відсотковому вираженні складає 38,72% всієї реалізованої продукції. Для продажу послуг, які надає АТ «Укртелеком» використовується у більшій мірі власна мережа збуту, проте у окремих випадках використовуються непрямі канали збуту [40]..

Варто зауважити, що об'єми надання послуг АТ «Укртелеком» мають слабку залежність від сезонних змін. При цьому головними ризиками під час провадження господарської діяльності виступають: втрата популярності та потреби у отриманні послуг фіксованого телефонного зв'язку та майже повне заміщення його мобільним; нарощення рівня проникнення засобів Інтернет, і, відповідно, заміщення способів комунікацій телефонним зв'язком комунікаціями в мережі Інтернет (соціальні мережі, топові месенджери тощо); відхід з ринку користувачів покоління, яке звикло до фіксованого телефонного зв'язку; зменшення кількості абонентів ШСД, що викликане використанням ADSL технології; часті крадіжки мідного кабелю; зниження кількості абонентів ринку B2B та відтік орендарів через військові дії; руйнування телекомунікаційних мереж внаслідок військових дій.

Головними контрагентами АТ «Укртелеком» у галузі постачання сировини та послуг можна назвати ПАТ "Одескабель", ТОВ "ТІАКОМ", ТОВ "ХУАВЕЙ УКРАЇНА", ТОВ "ІНВЕСТКОМ" HUAWEI TECHNOLOGIES CO, та ін.

Конкурентоспроможність АТ «Укртелеком» забезпечується завдяки задоволенню потреб на рику шляхом удосконалення структури послуг, які надаються, а також за рахунок приділення уваги перманентній модернізації та розширенні власної телекомунікаційної мережі.

Зауважимо, що ринок, на якому функціє АТ «Укртелеком» є висококонкурентним. Зокрема, частку ринку досліджуваної компанії зображено нами на рис. 2.1.

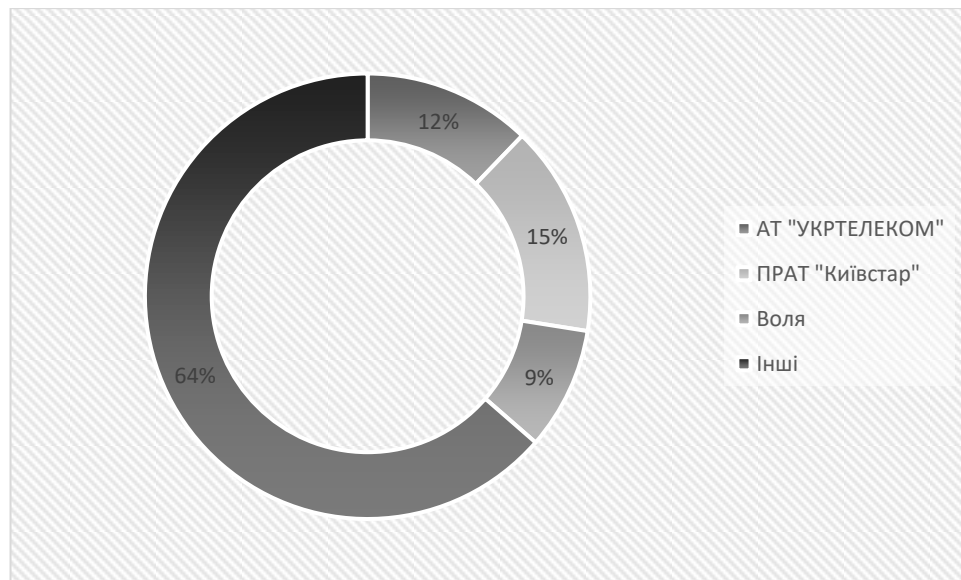


Рис. 2.1. Характеристика ринку широкосмугового доступу до Інтернет в 2021 році

Джерело: [40]

Як ми бачимо, більшість провайдерів інтернет-зв'язку представлені місцевими компаніями, які надають локальні послуги. Серед гравців, які здійснюють свою діяльність на національному ринку, найбільша частка належить компанії ПРАТ "Київстар", що займає 15,3% ринку, на другому місці ; АТ «Укртелеком» - 12,2%, а третє місце посідає компанії «Воля», що займає 8,9% ринку.

Характеристика ринку фіксованого телефонний зв'язку відображена на рис. 2.2.

Так, АТ «Укртелеком» займає - 82,6% ринку і є найпотужнішим представником в цій галузі, оскільки компанія Вега має лише 3,7% ринку, а компанії Датагруп та ПРАТ "Київстар" займають всього 0,4% та 0,1% ринку, відповідно.

Діяльність компанії спрямована на забезпечення лідерської позиції в галузі широкосмугового проводового та безпроводового зв'язку, що забезпечується за рахунок активного впровадження ряду послуг широкосмугового доступу, що базуються на актуальних технологіях FTTx, VDSL, а також WiFi.

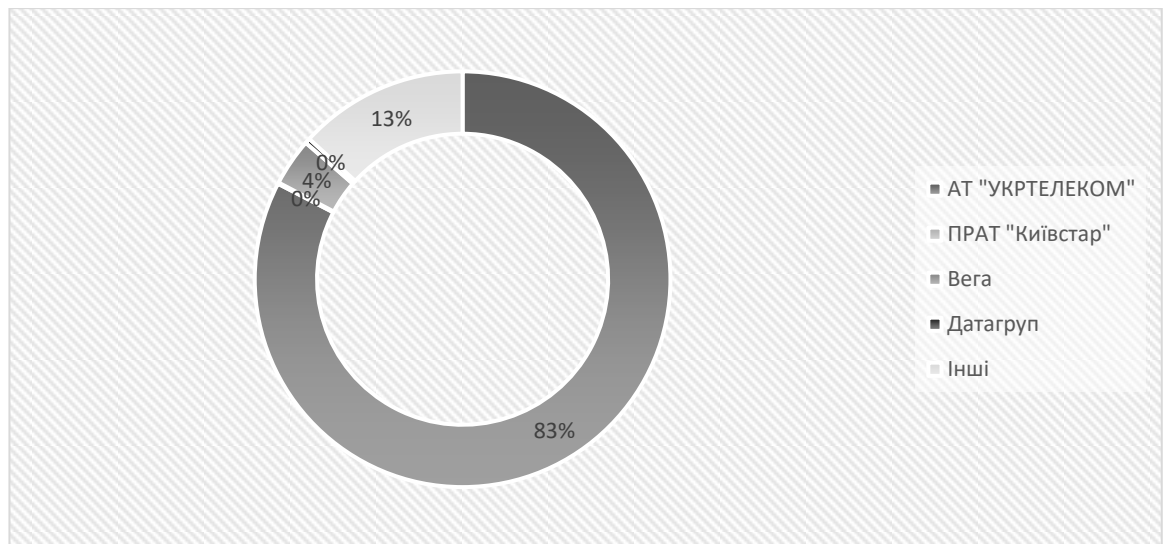


Рис. 2.2. Характеристика ринку фіксованого телезв'язку в 2021 році

Джерело: [40]

Варто зауважити, що більшість закладів сфери послуг користуються послугою надання Інтернету від АТ «Укртелеком», а їх кількість до військової агресії тільки зростала. Застосування інноваційної телекомунікаційної платформи IMS дало змогу АТ «Укртелеком» здійснити суттєве розширення номенклатури телекомунікаційних послуг, які надавалися і зайняти одне з лідируючих місць на телекомунікаційному ринку України.

АТ «Укртелеком» здійснює запровадження надання новітніх "хмарних послуг", що за оцінками експертів визнаються найперспективнішими на світовому телекомунікаційному ринку. Зазначене свідчить, що АТ «Укртелеком» виступає сучасною провідною компанією, яка здатна відповідати викликам щодо роботи у якості конкурентоспроможного оператора телекомунікацій, на постійній основі проводити модернізацію власної мережі та запроваджувати в поточну діяльність інноваційні технології.

Загалом, характеризуючи господарську діяльність АТ «Укртелеком», зазначимо, що рівень доходу від надання телекомунікаційних послуг за 2021 рік склав 3215 млн. грн. Можемо зазначити про зниження доходів (35%), що

керівництво пов'язує із відтоком користувачів через втрату популярності фіксованого зв'язку у бік мобільного (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка доходу від надання телекомунікаційних послуг за 2017-2021 рр.

Джерело: [40]

Виходячи з цього, основним напрямком розвитку АТ «Укртелеком» залишається ринок послуг передачі даних та доступу до мережі Інтерне. Зауважимо, що у 2021 р. доходи від цього напрямку господарської діяльності становили 2100 млн. грн., що на 6,6% більше, ніж в 2020 році. Варто підкреслити, що кожного року співвідношення доходів від надання послуг зростає на користь Інтернету. Так, співвідношення в 2021 р. склало 42% до 58% на користь послуг фіксованого зв'язку, а в 2020 році таке співвідношення становило 37% до 63%.

В 2021 році отриманий дохід від надання масовому сегменту телекомунікаційних послуг становили більш ніж 3 млрд. грн, при цьому 1 млрд. 461 млн. грн. складав дохід від надання послуги Інтернету, тобто на 6,5% більше, ніж у 2020 році.

Варто зауважити, що доходи від надання послуг в корпоративному сегменті мають тенденцію до стабільного росту. Так, в 2021 році їх вартість

склала 1 млрд. 389 млн. грн. Зауважимо, що в цей же час доходи від надання Інтернет-послуг виросли до 596 млн грн., тобто спостерігається зростання на 7,6% у порівнянні з минулим роком.

Загальна база АТ «Укртелеком» на кінець 2021 року становила більш ніж 2,2 млн. телефонних ліній, в цей же час скорочення абонентської бази споживачів в порівнянні з 2020 роком становило 27%. Зауважимо, що така тенденція простежується в усьому світі, оскільки послуги стаціонарної телефонії втрачають привабливість у конкурентній боротьбі з послугами Інтернет та мобільного зв'язку. Проте, не зважаючи на скорочення бази абонентів, середньомісячний дохід без ПДВ з кожного користувача в 2021 році становив 68,8 грн., а в 2021 році цей показник дорівнював 62,3 грн. Проведення ефективної тарифної політики дав змогу АТ «Укртелеком» збільшити середній дохід на 10,5% на одного користувача фіксованого зв'язку та, таким чином, компенсувати зниження доходів, викликану скороченням кількості користувачів і, відповідно, зниженням обсягу споживання послуг.

Зауважимо, що чисельність користувачів Інтернет на кінець 2021 року склало 1028 тис. осіб, а дохід від надання послуг Інтернет в 2021 році становили 1851 млн. грн., що на 6,8% більше, ніж в 2020 р. Мав тенденцію до зростання і середньомісячний дохід з одного користувача - в 2021 р. він становив 135,7 грн., а в 2020 р. - 112 грн. Така ситуація, знову ж таки, досягнута за рахунок грамотної політики позиціонування тарифних планів, а також сегментація ринку, де велика увага приділялася користувачам в невеликих населених пунктах.

Проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності. Основоположним, на нашу думку, є дослідження загальних показників фінансової діяльності.

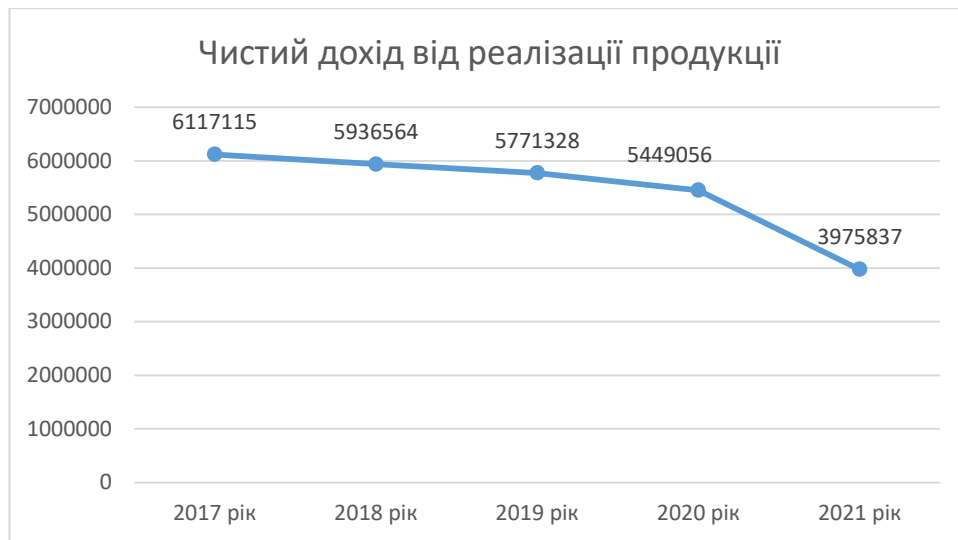


Рис. 2.4. Зміна суми чистого доходу від реалізації продукції АТ «Укртелеком» за 2017-2021 рр.

Джерело: [40]

Як ми можемо спостерігати з рис. 2.4. динаміка чистого доходу від реалізованої продукції АТ «Укртелеком» за 2017-2021 рр. має спадну динаміку. Зокрема, в 2017 році компанія отримала 6117115 тис. грн. доходу, а в 2021 році лише 3975837 тис. грн. Тобто, компанія за 5 років знизила показники реалізації продукції на 35%, що свідчить про зниження темпів діяльності та доходності діяльності, а відповідно наводить на думку можливості настання кризової ситуації. Порівнюючи діяльність компанії із аналогічними показниками 2022 року, помічаємо тенденцію до зниження показників діяльності і цього, кризового року, тож робимо висновок про необхідність формування заходів стосовно зміцнення позицій компанії на ринку.

Покажемо, з такої точки зору, на наш погляд, є і показник динаміки собівартості продукції, оскільки лівову частку витрат займає саме ця стаття витрат (див. рис. 2.5.)

Так, ми також можемо бачити спадну динаміку (окрім 2019 року, коли було проведена велика кількість підключень населення в сільському секторі). Зокрема падіння собівартості наданих послуг становило 19%, що менше, ніж

падіння чистого доходу від реалізації послуг. Тобто, собівартість послуг на 1 продукції дещо виросла в ціні, а обсяги надання зменшились не так катастрофічно.

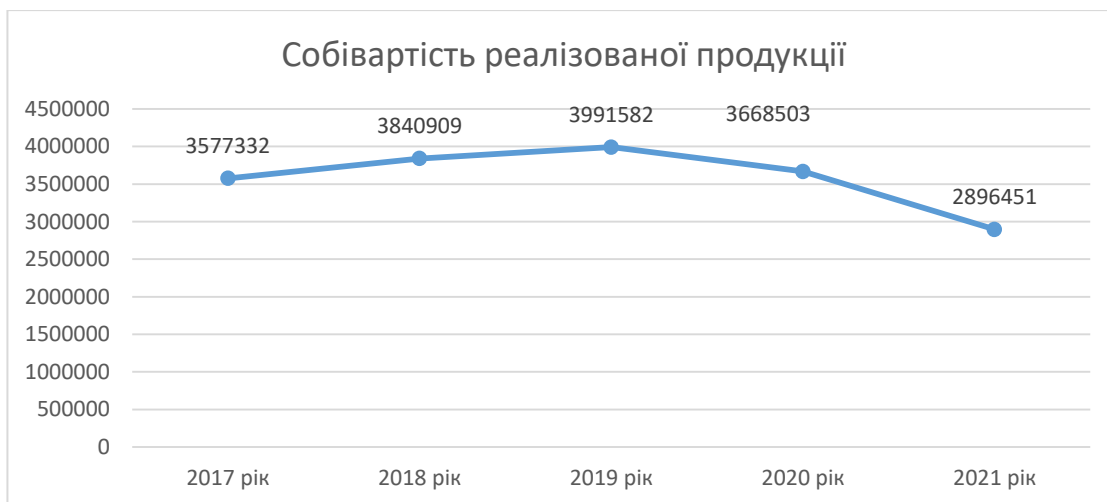


Рис. 2.5. Зміна суми собівартості реалізованої продукції АТ «Укртелеком» за 2017-2021 рр.

Джерело: [40]

Результуючим показником господарської діяльності по праву вважається чистий прибуток, динаміку якого ми відобразимо на рис.2.6.



Рис. 2.6. Зміна суми чистого прибутку АТ «Укртелеком» за 2017-2021 рр.

Джерело: [40]

Ми можемо бачити, що динаміка чистого прибутку АТ «Укртелеком» є стрибкоподібною. Так, з 2017 року до 2019 року ми спостерігаємо спадний її характер (у 2019 році, єдиному із досліджуваного періоду компанія отримала збиток у сумі 832,8 млн. грн.). У 2020 році компанія отримала чистий прибуток - найбільший за досліджуваний період, а у 2021 році знову констатуємо погіршення показника прибутковості. Загалом, за весь досліджуваний термін сума чистого прибутку скоротилася більш, ніж на 58%. Тому, вважаємо, що компанія має схильність до ризикової діяльності, яка має тенденцію до настання кризових ситуацій, що вимагає розробки заходів антикризового характеру. Перевіримо свої прогнози під час аналізу основних показників фінансової діяльності (табл. 2. 5.)

Аналіз рентабельності активів АТ «Укртелеком» дає змогу прослідкувати зниження даного показника у 2018 р. у порівнянні з 2017 р. на 0,02. У 2019 році внаслідок отримання збитку від діяльності компанія має показник рентабельності активів із від'ємним значенням. Значення даного показника у 2020 році значно покращується і є найвищим за вказаний період, оскільки компанія в даному році отримала найвищий прибуток. В 2021 році ми помічаємо зниження показника рентабельності активів до найнижчого за 5 років рівня, що свідчить про погіршення ефективності використання активів підприємства та необхідність поліпшити ситуацію із управлінням активами компанії.

Рентабельність власного капіталу у якості показника ефективності використання власних трудових, грошових та, насамперед, матеріальних ресурсів компанії в АТ «Укртелеком» також має тенденцію до зниження. В 2021 році знову помічаємо найнижчий показник даного коефіцієнта – 0,03, що на 6 пунктів нижче за значення 2017 року. Зрозуміло, що це пояснюється зниженням показників прибутковості організації, а враховуючи кризовий 2022 рік, вимагає від керівництва перегляду стратегії діяльності у напрямі виходу із кризи.

Таблиця 2.5.

Аналіз фінансових показників діяльності АТ «Укртелеком» за 2017-2021 рр.

	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2021/2017
Рентабельність активів	0,06	0,04	-0,06	0,152	0,02	-44,10	-270,09	-348,33	-84,59	-63,61
Рентабельність власного капіталу	0,09	0,05	-0,09	0,217	0,03	-41,66	-268,66	-341,76	-84,87	-64,02
Рентабельність сукупного капіталу	0,08	0,04	-0,07	0,181	0,03	-45,87	-276,94	-343,25	-82,98	-60,34
Рентабельність діяльності	0,14	0,08	-0,14	0,393	0,09	-41,14	-273,51	-372,64	-76,98	-35,92
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,05	0,10	0,02	0,05	0,11	99,40	-74,96	105,29	110,88	116,18
Коефіцієнт поновлення основних засобів	0,03	0,08	-0,759	0,39	0,09	199,47	-1094,50	-150,83	-76,26	259,38
Коефіцієнт оборотності активів	0,46	0,43	0,43	0,39	0,26	-5,02	-1,97	-8,92	-33,04	-43,22
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,35	1,90	2,49	2,25	2,81	-19,34	31,36	-9,59	24,58	19,34
Коефіцієнт покриття	0,71	0,63	0,84	1,74	1,31	-10,74	32,06	107,69	-24,42	85,04
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,55	0,40	0,47	0,56	0,54	-27,21	16,56	21,05	-3,41	-0,80
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,11	0,18	0,48	0,0005	33,16	58,88	163,21	-99,90	-99,43
Коефіцієнт заборгованості	0,42	0,53	0,40	0,44	0,36	23,98	-23,87	10,60	-19,73	-16,21
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,30	0,34	0,29	0,31	0,26	15,70	-17,04	7,35	-14,55	-11,95

Джерело: складено за даними додатків А-Е

Зауважимо, що схожою є тенденція зміни показника рентабельності сукупного капіталу АТ «Укртелеком» за досліджуваний період: зниження період з 2017 по 2019 рр., різке зростання в 2020 р. та спад до рівня 2017 р. в 2021 р. Враховуючи допустиме нормативне значення, зауважимо, що лише в 2020 році значення даного коефіцієнту можна назвати допустимим. Відповідно, можемо прийти до висновку, що активи компанії працюють не ефективно, що загрожує злагодженому налагодженню діяльності.

Серед показників рентабельності, найбільш вживаним, а отже і найбільш показовим є коефіцієнт рентабельності діяльності. Позитивною тенденцією в управлінні компанії можна назвати таку, за якої значення даного показника щороку зростає. В ситуації АТ «Укртелеком» ми розуміємо, що в 2017 році значення коефіцієнту складало 0,14, в 2019 році мало від'ємне значення, а в 2021 році дорівнювало 0,09, що нижче, ніж в базовому році. Відповідно, робимо висновок, про стрибкоподібну успішність компанії на ринку, що спричинює нестабільність показників рентабельності організації. Відповідно, для недопущення настання кризових ситуацій необхідно впровадити заходи для стабілізації менеджменту, враховуючи нестабільність зовнішнього середовища через військовий стан.

Коефіцієнт зносу розрахований за даними АТ «Укртелеком» показує, що з 2017 р. по 2020 р. значення даного показника мало тенденцію до зниження, що є позитивним, а враховуючи постійне збільшення основних фондів, свідчить про раціональне управління основними засобами та недопущення використання застарілого обладнання, що досить важливо в умовах ведення бізнесу в телекомунікаційній галузі. Однак, в 2021 році значення показника зросло, у порівнянні із попереднім роком і становило 0,11. На цьому фоні вважаємо необхідним розрахувати значення коефіцієнту поновлення основних засобів для розуміння, наскільки компанією ефективною ведеться діяльність стосовно оновлення власних виробничих фондів.

Так, досліджуючи значення окресленого вище показника, можемо спостерігати, що в 2019 році вартість основних засобів не нарощувалась, а навпаки – знизилась, що свідчить про тимчасові труднощі в даному напрямі. Враховуючи кризові явища, які супроводжували українську економіку у вказаний період, розуміємо, що компанія витрачала кошти у більш пріоритетних напрямках. В 2020 році АТ «Укртелеком» наростив свої основні фонди, а значення коефіцієнта поновлення становило 0,39. Зрозуміло, що після значного оновлення, компанія певний час не буде зосереджувати увагу на такому ж масштабі оновлення основних фондів, тому, вважаємо, що значення коефіцієнту в 2021 році в 0,09 є цілком прийнятним.

Коефіцієнт оборотності активів АТ «Укртелеком» в 2017 становив 0,46, а в 2018-2019 рр. – 0,43. Після чого помічаємо стійку тенденцію до зниження значення вказаного показника. Зауважимо, що в 2021 році його значення складало 0,26, що є найнижчим за весь вказаний період, хоча нормативним є зростання показника, що свідчить про падіння ефективності діяльності та ставить під загрозу конкурентоспроможність організації.

Фінансова стійкість АТ «Укртелеком» знаходиться на достатньому рівні, компанія має стійку платоспроможність, про що свідчить відповідний коефіцієнт. Так, ми розуміємо, що компанія протягом своєї діяльності показувала різні значення даного показника за досліджуваний період, однак, в 2021 році він становив 2,8, що найвищим за весь період 2017-2021 рр.

Значення коефіцієнту покриття АТ «Укртелеком» за 2017-2019 рр. було менше 1, що є мінімальним пороговим значенням. Однак, в 2020 р. та в 2021 р. його значення складало 1,74 та 1,31 відповідно. Тобто, можемо говорити, що АТ «Укртелеком» на момент початку 2022 було успішно функціонуючим та могло відповідати за поточними власними зобов'язаннями, а, відповідно, було привабливим для кредиторів та могло нарощувати обсяги діяльності в даному напрямі.

Динаміка коефіцієнту загальної ліквідності АТ «Укртелеком» вказує, що компанії важче відповідати за довгостроковими зобов'язаннями, сума

яких протягом 2017-2021 року зросла на 62%. Зокрема, значення показника було майже стабільним за весь період (знижувалось в 2018 та 2019 рр.), але в 2021 році становило 0,54 проти 0,56 в 2017 році. Проте, бажано, щоб значення коефіцієнту сягало 1, чого ми не бачимо в показниках діяльності АТ «Укртелеком».

Значення показника абсолютної ліквідності дає змогу зрозуміти скільки короткострокових зобов'язань компанія здатна задовольнити, послуговуючись наявними грошовими активами. Констатуємо, що якщо в 2017-2020 рр. відбулося суттєве нарощення коштів на рахунках, що показало зростання коефіцієнта з 0,09 в 2017 р. до 0,43 в 2020 р., то вже в 2021 бачимо, що коефіцієнт стрімко впав і складав лише 0,0005, що є дуже низьким значенням та потребує виправлення, оскільки компанія може стати не привабливою для подальшої співпраці із потенційними інвесторами, що на фоні втрат від військових дій є вкрай не бажаним.

Динаміка коефіцієнту заборгованості, що дає можливість дослідити співвідношення між власним та залученим капіталом показує, що зниження частки залучених коштів та, навпаки, нарощення власних. Тобто, робим висновок, що компанія залишається стабільно. Та фінансово стійкою, незважаючи на просідання в операційному менеджменті.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу також має тенденцію до зниження в період з 2017 по 2021 рік, що також вказує на переорієнтацію на власні кошти.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що в цілому, компанія, не зважаючи на зниження показників доходності та проблем в оперативному управлінні, має стійке положення на ринку, домінує в певних сферах діяльності. Однак, розуміння того, що фіксований зв'язок відходить з ринку та враховуючи збитки, які понесені спочатку пандемією, а потім війною, вважаємо що варто застосовувати програму антикризових заходів, зокрема управління ризиками компанії для забезпечення конкурентоспроможності на національному ринку телекомунікаційних послуг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

3.1. Впровадження ефективного механізму управління ризиками АТ «Укртелеком»

Враховуючи нестабільність та складність умов функціонування українських компаній в період ведення військових дій, виникає розуміння того, що не дивлячись на всі кризові процеси, які супроводжують розвиток усіх галузей національної економіки, стабільність функціонування організацій, насамперед, залежить від поведінки їх керівників та власників, спирається на результативність господарської діяльності та залежить від стратегічного бачення місця компанії на ринку, а також ж від здатності протистояти викликам зовнішнього середовища та розробляти механізми захисту від виникнення ризиків в поточній діяльності організацій. Одним із шляхів вирішення поставленої проблеми є застосування адаптаційного організаційно-економічного механізму менеджменту ризикозахищеності в поточній та перспективній діяльності організацій.

Кризові явища, які носять системний характер, насамперед, виражаються в зниженні та/або коливанні обсягів виробництва та збуту продукції, яка виготовляється організацією, нарощенні суми кредиторської та дебіторської заборгованості, зниженні обсягу власних джерел та провокуванні їх дефіциту, що унеможлиблює сталість економічного розвитку організації. Все це виступає передумовою досягнення низьких показників рентабельності організації [1].

Кожна організація залежить від впливу мінливих, нестабільних та складних чинників зовнішнього середовища, які перманентно викликають виникнення перепон в напрямі нарощення конкурентоспроможності, що, в

свою чергу, вимагає удосконалення форм та методів провадження господарської діяльності.

Сучасна практика застосування методів антикризового управління на українських підприємствах є зорієнтованою на застосування усіх можливостей їх організаційно-економічного потенціалу, а також використання переваг розробленого завчасно механізму, спрямованого на адекватне реагування на кризові ситуації. Особливо актуальною стає проблема менеджменту ризикозахищеності тих організацій, чия господарська діяльність свідчить про достатню низьку результативність системи менеджменту на всіх рівнях діяльності. У відповідності до зазначеного, розробка та забезпечення функціонування механізму ризикозахищеності в організації повинна здійснюватися на засадах забезпечення ефективного функціонування організаційно-економічної системи, головним завданням якої виступатиме синтез та інтегрування всіх складових потенціалу організації, а також проведення оцінки, яка має спиратися на врахування усіх ризикових факторів [17].

Загалом, поняття ризику в сучасній науковій літературі розглядається як одна із можливих характеристик системи господарювання, що чинить перешкоди для процесу прийняття рішень та охоплює усі види діяльності організації, зокрема всі системи та процеси менеджменту [11].

Організації виступають самостійними суб'єктами господарської діяльності, метою яких є досягнення заздалегідь поставлених глобальних, локальних цілей, які планується досягати за мінімальних затрат тих ресурсів, які є в наявності, щоб в кінцевому результаті підвищити ефективність господарювання. За таких умов вони змушені приймати кожного дня рішення, які стосуються виживання в складних умовах функціонування оточуючого середовища. Тому, необхідною умовою провадження успішної господарської діяльності є врахування ризику, який пронизує їх поточне функціонування. Варто додати, що необхідним при цьому є застосування в управлінській діяльності актуальних підходів, заходів та процесів, які дадуть

змогу менеджерам вищої ланки певним чином здійснити прогноз можливості настання ризику, а також сприяти зниженню рівня ризику до прийнятних меж. Загалом, організація процесу ризик-менеджменту виступає в якості сукупності таких основних складників:

- ідентифікування ризиків;
- проведення всебічного аналізу впливу ризику на діяльність організації;
- формування плану дій стосовно реакції на ризики;
- впровадження комплексу дій стосовно ослаблення ризиків;
- проведення моніторингових та контрольних процедур стосовно ризик-менеджменту [14].

Загалом, весь процес управління ризикозахищеністю можна ототожнювати із певним механізмом менеджменту, який здійснюється із застосуванням сукупності різнопланових підходів, заходів та процесів, метою яких є максимально широке забезпечення охоплення можливих організаційних ризиків та здійснення їх ґрунтового аналізу і оцінки. Варто додати, що ініціатива формування, запровадження та організації функціонування дієвої системи управління ризиками має виходити від топ-менеджменту компанії, який повинен вживати усіх можливих заходів для того щоб зменшити рівень ризику, якщо він є неприпустимим чи ліквідувати ті обмеження, які не сприяють досягненню цілей організації (див. рис. 3.1.).

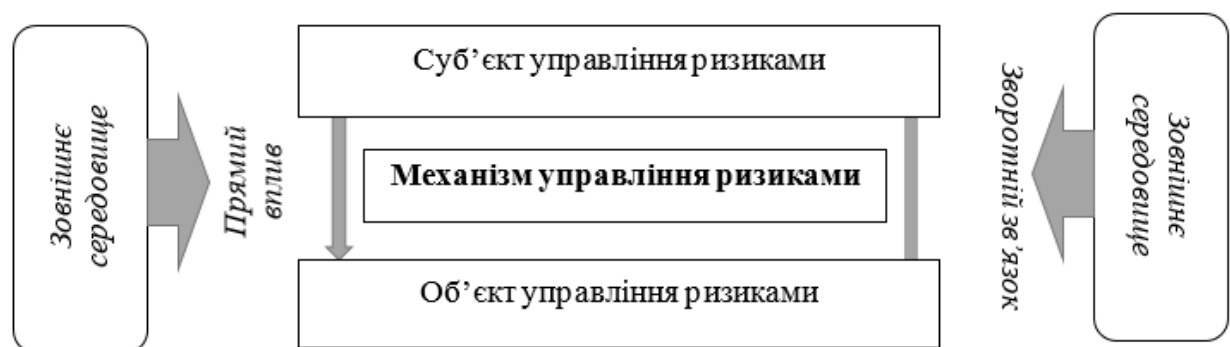


Рис. 3.1. Механізм управління ризиками на підприємстві

Джерело: [29]

Системний підхід до менеджменту організації визначають в рамках ризикостійкості як певну сукупність характерних властивостей системи, які є визначальними під час дослідження процедури реакції на зміну впливу ризиків, насамперед, визначення ризиків в тій ситуації, яка спричинила кризу. Загалом, ризикозахищеністю можна назвати сукупність впливів менеджменту, які спрямовані на забезпечення стійкості системи. Тобто, це така якісна властивість, яка дозволяє звести до мінімуму або ж і повністю позбутися тих негативних наслідків від впливу ризикових факторів та дає змогу системі цілком результативно протидіяти загрозам внутрішнього та зовнішнього оточення, швидко, вчасно, адекватно здійснювати зміни внутрішньої структури, орієнтуючись на перманентні варіації ризикових ситуацій. Усю сукупність методологічних прийомів, які дозволяють налагодити систему ризикозахищеності організації прийнято називати імунізацією ризиків, розглядаючи при цьому її з точки зору практики як пристосування до особливостей індивідуальної діяльності організації, технології управління ризиком [5].

Власне, організаційно-економічний механізм ризик-менеджменту організації являється складовою загальної системи управління ризиками, що являє собою обґрунтовану сукупність складових елементів, важелів, методів та інструментів впливу безпосередньо на об'єкт менеджменту із необхідним ресурсним забезпеченням, яке формується під час проведення апробування системи менеджменту ризиків організації на практиці [5].

У разі виявлення низької ефективності якого-небудь елементу системи, то, відповідно, той недосконалий вплив визначеного елемента буде позначатися на всій системі менеджменту. Тобто, вона втрачатиме власну ефективність. Відтак, актуальною є перманентна звірка ступеню відповідності ризику елементів системи менеджменту один одному, а також внесення коректив за потреби (див. рис 3.2) [17].

Здійснення вибору топ-менеджментом та власниками організації того методу ризикозахищеності, який якнайкраще підійде їй під час провадження

господарської діяльності, залежить від особистого сприйняття ними ситуації, що склалася в зовнішньому оточенні організації. Вирішення питань стосовно ризикозахищеності організації здійснюється за трьома напрямками операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, які у сукупності дають синергетичний ефект від функціонування організаційної системи в цілому.

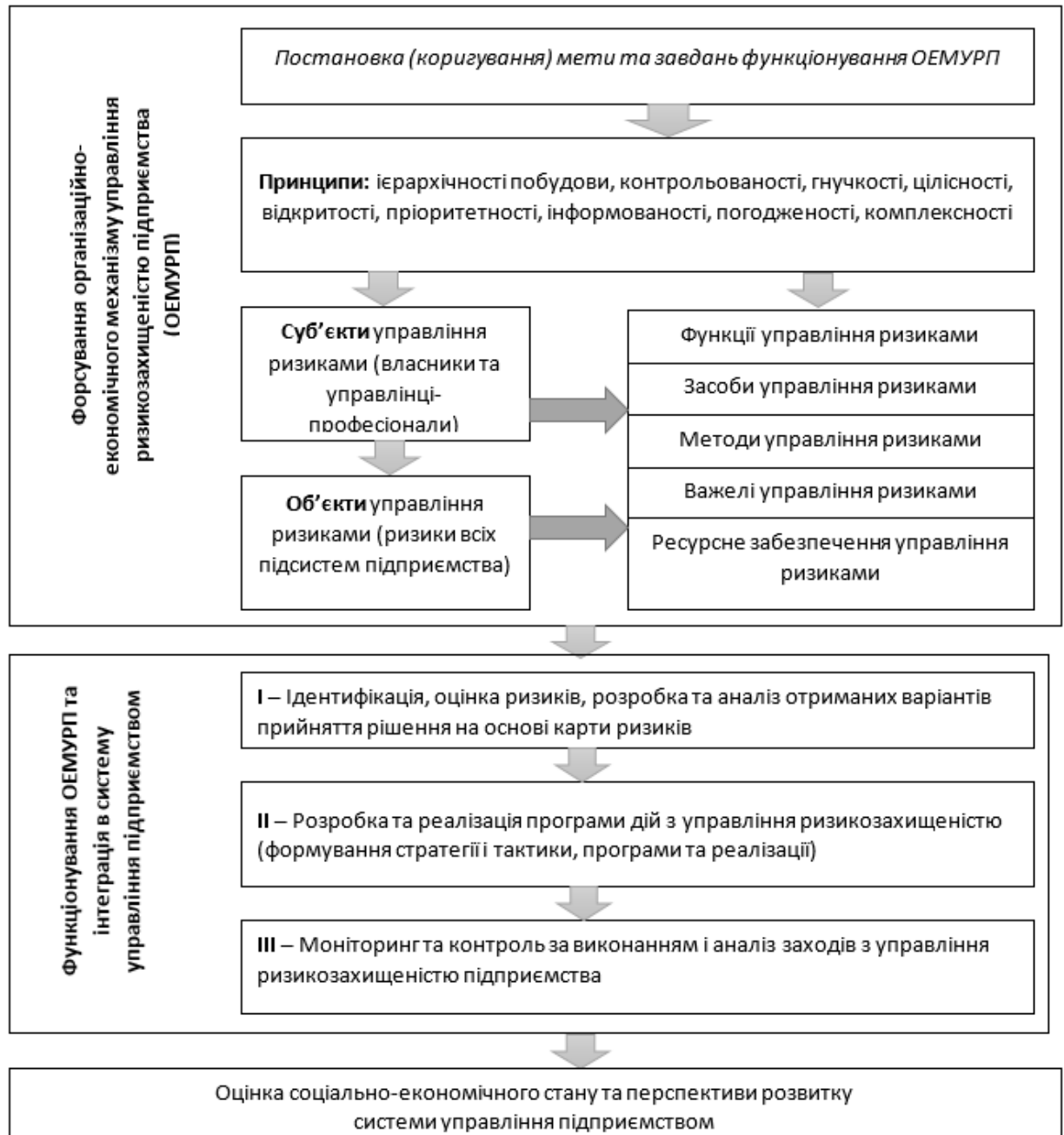


Рис. 3.2. Впровадження механізму ризик-менеджменту в діяльність АТ «Укртелеком»

Джерело: [17]

Говорячи про ризикозахищеність у сфері фінансів, розуміють, насамперед, фінансову стійкість організації, яка базується на показниках рентабельності та самофінансування господарської діяльності, про фінансову незалежність організації від усіх зовнішніх фінансових джерел. В такій ситуації в якості критеріїв ризикозахищеності організації виступають, як правило, наступні показники:

- прибутковість;
- фінансова стійкість;
- актуальна структура власних обігових коштів;
- визначення схильності до ризикової діяльності в системі менеджменту [1].

Найбільша міра ризиковості в управлінні ризиком виникає під час здійснення інвестиційної діяльності. Вона, в першу чергу, спрямована на зростання привабливості інвестицій, а також на намагання знизити втрати від проведення ризикових операцій або і взагалі їх уникнення. Ризикозахищеність операційної діяльності організації найчастіше пов'язують із здійсненням основної діяльності організації, ризиковий вплив якої ґрунтується на дотриманні наступних принципів:

- не здійснювати ризикової діяльності більше, ніж це можна забезпечити власним капіталом;
- прогнозувати наперед можливі наслідки ризику;
- позитивні рішення варто приймати лише за умови відсутності сумнівів;
- необхідно пам'ятати про альтернативи.

Ризик-менеджмент ґрунтується на пошуку та організації діяльності із цілеспрямованого зниження впливу ризиків, а також гарантування та нарощення прибутку в невизначеному зовнішньому середовищі. Алгоритм процесу ризик-менеджменту відображено на рис. 3.3. [5].

Кінцевою метою управління ризиком можна назвати досягнення цільової функції господарської діяльності організації яка, полягає в

забезпеченні отримання якомога більшого прибутку за формування оптимального для суб'єкта господарської діяльності співвідношення ризику та прибутковості.

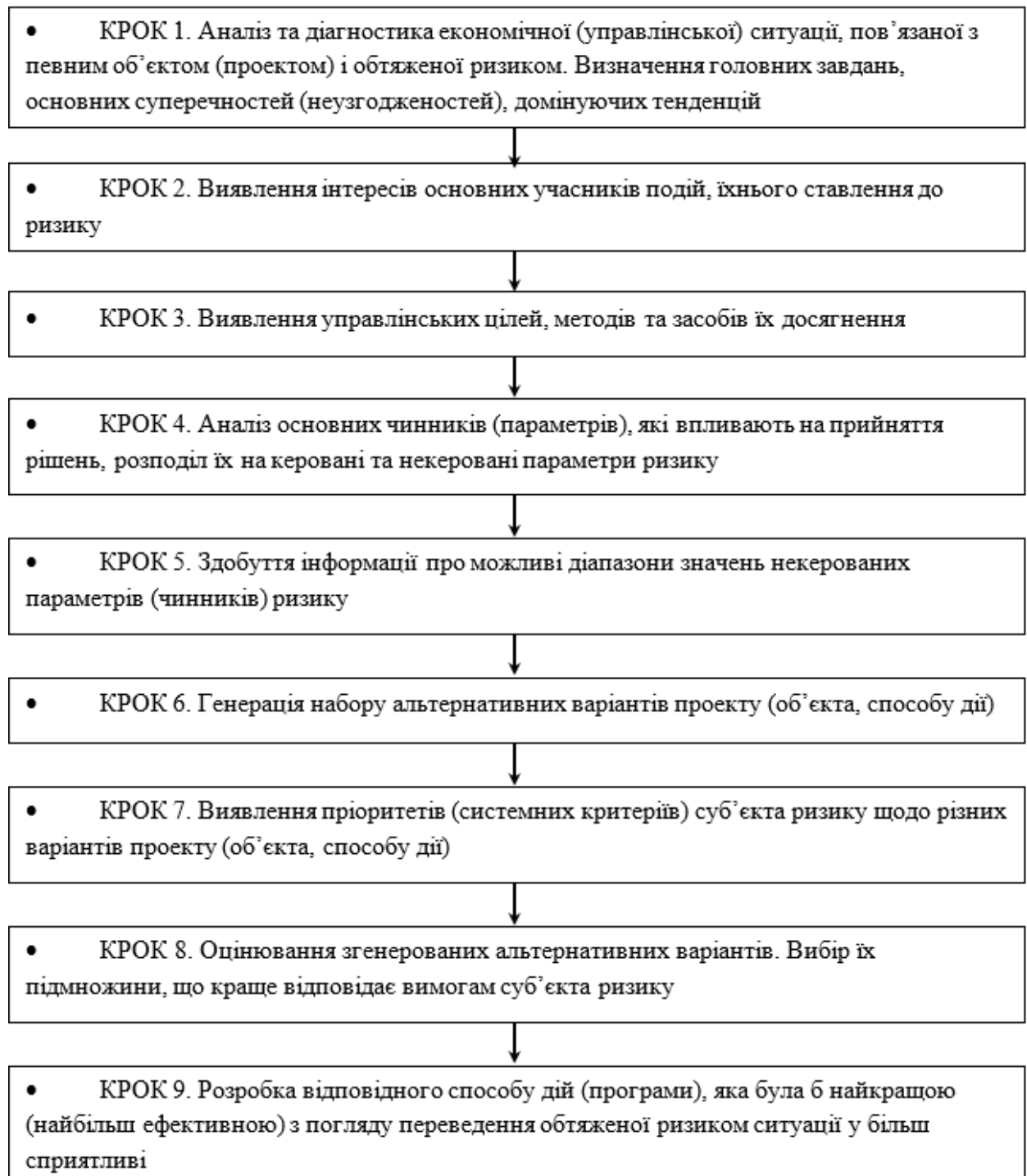
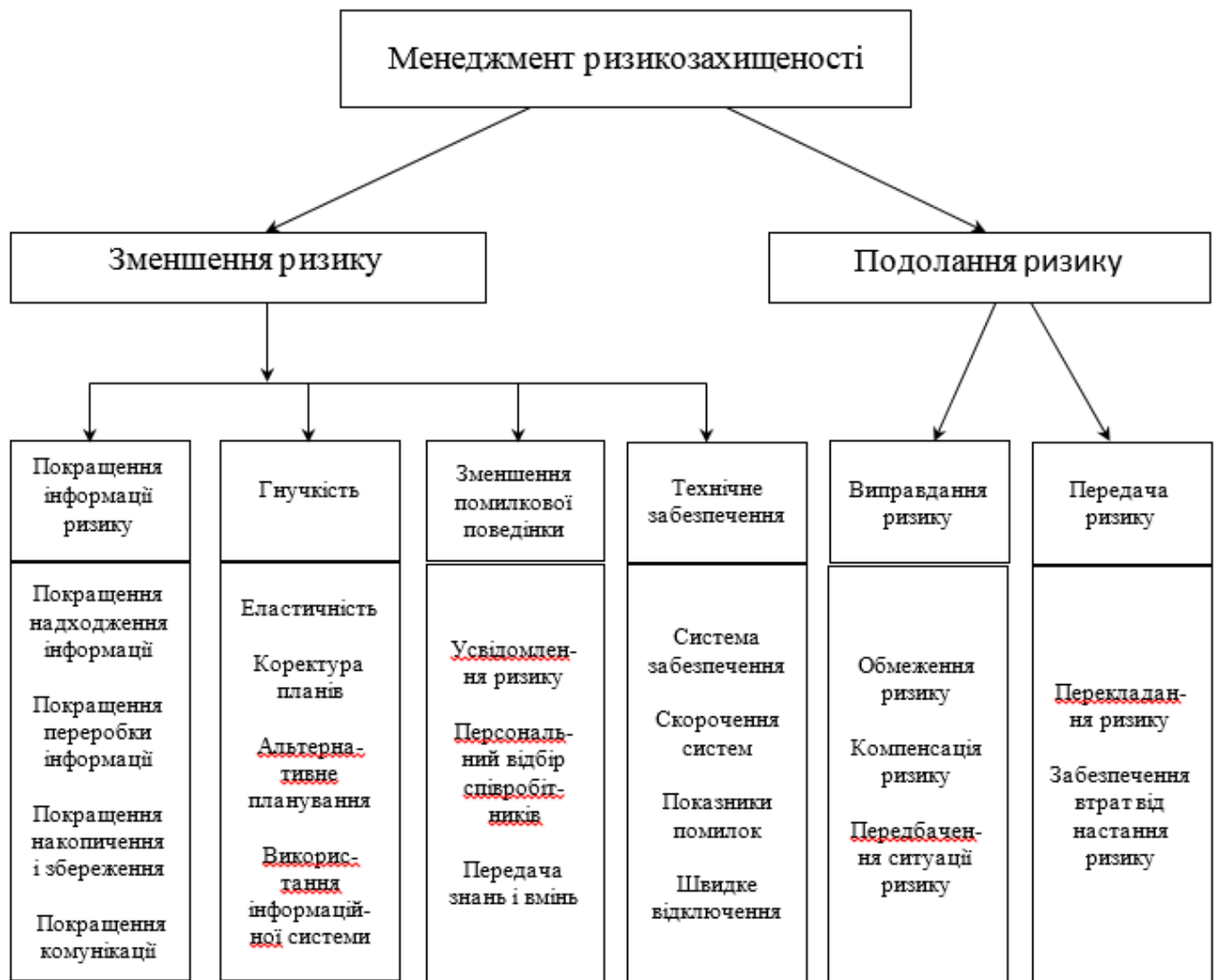


Рис. 3.3. Алгоритм запровадження механізму управління ризиками АТ «Укртелеком»

Джерело: [5]

Формування інструментарію стосовно зниження впливу ризик-факторів на діяльність організації відображено на рис. 3.4.



Примітки: Еластичність - багатофункціональність засобів господарювання і персоналу;

Системи забезпечення - охорона праці, пожежна і інші;

Скорочення систем - дублювання ненадійних елементів;

Обмеження ризику - вибір правової форми, зустрічні угоди, розпорошення складів, приміщень і т.п.

Рис. 3.4. Механізм забезпечення зниження впливу ризиків на діяльність АТ «Укртелеком»

Джерело: [8]

Для діагностики ризикозахищеності організації необхідно мати наступну вихідну інформацію:

- визначення головної цілі та напрямку руху організації на ринку (дохідність, вартість, траєкторія грошових потоків);
- ідентифікування та характеристика внутрішніх та зовнішніх можливих ризиків та загроз;
- дослідження можливих станів організації при настанні ризикової ситуації;
- побудова відповідної матриці перехідних ймовірностей.

Важливим в даному ключі є побудова картки ризиків, а також формування ризик-профілю організації. Формування картки ризиків являє собою процес огляду найголовніших характеристик цих ризиків та загроз, які можуть імовірно загрожувати організації. Така картка є необхідною для здійснення перевірки та обґрунтування актуальності поточної стратегії організації та огляд її перспективи щодо генерування додаткового доходу (див. рис. 3.5.).

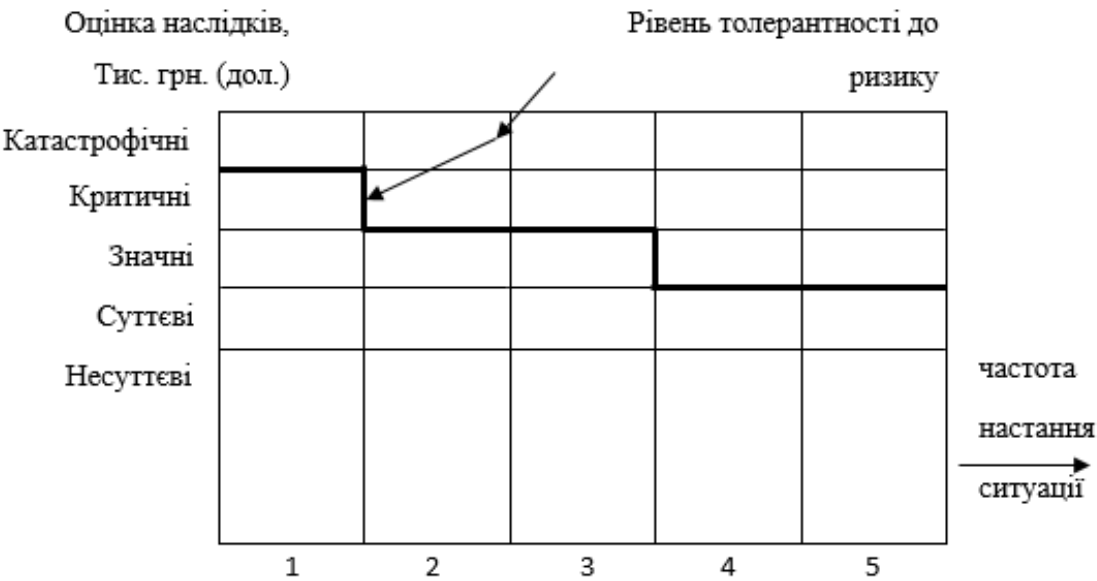


Рис. 3.5. Приклад картки ризиків для АТ «Укртелеком»

Джерело: [14]

Побудова карта ризиків здійснюється після отримання результатів первісного оцінювання даних. Її можна представити у вигляді текстово-

графічного опису означених ризиків. Одна вісь координат буде характеризувати значення ризику, а інша імовірність та частоту його виникнення.

Зауважимо, що для побудови карти ризиків необхідно виділити границі толерантності до ризикової ситуації того чи іншого напрямку. Під толерантністю до ризику ми будемо розуміти той допустимий рівень, за якого організація буде зберігати фінансову сталість. Вона являє собою сукупність об'єктивних та суб'єктивних чинників, які формують ризикові ситуації. Суб'єктивними чинниками є ті, які пов'язують із персоналізованим процесом прийняття рішень, позаяк будь-яке рішення завжди приймає певна особистість. В цьому випадку можемо сказати, що кожен менеджер має різну схильність до ризику, відповідно, з цього випливає, що міра толерантності залежить від конкретних характеристик особи або групи осіб, на яких покладено відповідальність за прийняття рішення [14].

Об'єктивними факторами, які визначають ступінь готовності чи не готовності до визначення рівня ризикової ситуації є сукупність певних характеристик організації в рамках її економічного потенціалу, за рахунок яких планується досягти запланованого результату.

Процес формування картки ризику передбачає, що кожен вісь необхідно розділити на 3-4 сектори, які під час перетину будуть формувати в загальній кількості 10-20 областей. Включення ризику до конкретної області на карті буде відбуватися після проведення кількісної або експертної оцінки. Після чого на картку необхідно нанести лінію толерантності до ризикової ситуації так, щоб певна частина областей знаходилися вище даної лінії, а інші області знаходилися нижче. Ризики, які будуть знаходитися в зазначених областях будуть становити небезпеку для організації і керівництву необхідно буде застосувати ряд заходів щодо зниження їх небезпечного впливу, переміщувати їх нижче рівня толерантності [16].

Очевидним є те, що ті ризикові ситуації, які розташовуються вище межі лінії толерантності вимагає до себе безпосередньої уваги саме в момент

прийняття рішення. Відповідно, важливою є розробка конкретних планів дій щодо зниження величини або унеможливлення витрат від того виду ризику, який передбачається. Актуальним також є визначення показників та ступеню оцінки результативності їх менеджменту в певний часовий період.

Головним призначенням побудови картки ризиків виступає встановлення тих засобів, за рахунок яких відбувається переміщення конкретних ризикових ситуацій лівіше до зони толерантності.

Під час здійснення процесу ризик-менеджменту організації необхідно налагодити в постійному ключі співпрацю із працівниками функціональних відділів, зокрема з інженером з питань техніки безпеки, фахівців з IT-підтримки, страхування, представниками фінансового відділу та топ-менеджменту [16].

Загалом, підбиваючи підсумки, зазначимо, що сутність функціонування будь-якої організації передбачає запровадження в її господарську діяльність формалізованих схем управління ризиками, при цьому ініціативність щодо формування, запровадження та організації функціонування власне результативної системи щодо управління ризиками має бути ідеєю вищого керівництва компанії. Основою менеджменту ризикозахищеності є конкретний пошук та забезпечення організації робіт, спрямованих на зменшення ризику отримання та нарощення віддачі в особливих умовах зовнішнього середовища, а ступенем ризикозахищеності виступає варіативність досягнення заздалегідь визначених цілей та завдань.

3.2. Запровадження превентивного менеджменту як складової антикризової системи організації

Під час провадження господарської діяльності організації постійно зазнають впливу кризових факторів, які мають міжнародний макроекономічний, мікроекономічний, регіональний, галузевий та інші характери. Разом з цим, свого впливу завдають і чинники внутрішнього

характеру, що супроводжуються зміною фазою життєвого циклу організації під час якої також виникають внутрішньогосподарські кризові ситуації.

Варто розуміти, що незалежно від походження кризи перед підприємством постає загроза втрати конкурентних переваг на ринку, погіршення показників виробничої діяльності, зниження вартості капіталу, можливістю настання неплатоспроможності, що в кінцевому випадку може призвести до банкрутства організації. Враховуючи зазначене, впровадження ефективної системи антикризового менеджменту постає актуальним завданням та носить високу практичну цінність для організації.

В умовах погіршення загальної макроекономічної ситуації в Україні внаслідок військового вторгнення, ймовірність настання кризи підвищилася для усього економічного сектору нашої країни. Зазначимо про те, що галузь телекомунікацій зазнала значних втрат внаслідок російської експансії на українських територіях. Зокрема, досліджуване підприємство АТ «Укртелеком» неодноразово було змушене відновлювати власні мережі, що позначилося на фінансовому і матеріальному становищі компанії, не говорячи вже про те, що попит на послуги організації значно знизився через кризову ситуацію в усьому економічному секторі. Розуміючи, що кризова ситуація може продовжуватися досить тривалий період, компанії вже варто сьогодні вводити заходи, які попереджуватимуть можливі негативні наслідки від кризи. Одним із ефективних способів вважаємо застосування системи превентивного антикризового управління, який ми розглянемо в подальшому дослідженні.

За своєю сутністю превентивний антикризовий менеджмент являє взаємопов'язане сполучення прийомів, методів та принципів спеціального менеджменту, під час якого виокремлюється та аналізується загроза можливої фінансово-економічної кризи та впроваджується сукупність взаємообумовлених превентивних заходів. Зазначений вид менеджменту необхідно впроваджувати до моменту розгортання повномасштабної кризи за умови, коли її прояви ще ніяким чином не виявляються, однак у ендегенному

та екзогенному середовищі починають виникати явища та процеси, які з часом видозмінюються у кризоутворюючі та дестабілізаційні фактори. Основоположною ціллю даного виду менеджменту є уникнення підсилення впливу кризових явищ та максимізації готовності організації до діяльності за імовірності настання нестабільних умов господарювання. Завданнями превентивного антикризового менеджменту є:

- оцінка ймовірності настання кризових явищ у фінансово-економічній сфері та прогноз можливих наслідків за умови її насування;
- проведення процесу визначення сильних і слабких сторін організації в умовах виникнення загрози кризових явищ;
- дослідження можливих резервів, які дозволять фінансово стабілізувати організацію;
- визначення ряду кроків, які складатимуть програму запобіжних заходів щодо настання наслідків від кризи та подальшого впровадження її в дію;
- приведення у відповідність організаційної структури, а також структурної побудови менеджменту організації для забезпечення швидкого реагування на виклики зовнішнього середовища;
- підсилення процесу контролю за провадженням господарської діяльності, витратами та рухом фінансових ресурсів тощо [32].

Під час впровадження програми превентивного управління змінюється усталений порядок господарської діяльності організації, що вимагає від неї введення спеціалізованого режиму менеджменту, який передбачає підсилення контролю та відповідальності. Відповідно до цього, змінюється також загальна стратегія організації, а також діючий до цього стиль менеджменту.

Базою превентивного менеджменту є впровадження стратегії захисту, підґрунтям якої є прийняття таких управлінських рішень, які спрямовані на забезпечення фінансової стійкості організації. Суть захисної стратегії полягає у максимальній відмові від здійснення господарських операцій, які мають

високу ризиковість або ж за своєю природою не дають можливість точно спрогнозувати можливі результати, тобто такі, які в кінцевому випадку можуть імовірно завдати фінансових втрат або спричинити дестабілізацію фінансових, виробничих, господарських відносин. Відповідно, відштовхуючись від зазначеної стратегії, організація має переглянути необхідність впровадження тих проектів, які є довгостроковими та мають високий ступінь ризику, а також цих заходів, які можуть спричинити іммобілізацію наявних ресурсів та замороження більшої частини виробничих потужностей за умови розгортання кризи. Це, насамперед, відноситься до ризикових капіталовкладень, будівництва та тих видів діяльності, які не передбачають швидкої окупності, або ж прогнозовані результати фінансової діяльності яких, різняться варіативністю. В той же час, в межах провадження захисної стратегії організації варто вводити такі види діяльності та виконання господарських операцій, які дадуть змогу якомога краще стабілізувати потоки грошових коштів в майбутньому, а також сформувати опорні резерви, які допоможуть вистояти під час поширення кризових явищ.

Підсумовуючи, зазначимо що антикризовий менеджмент превентивного типу повинен опиратися на можливість організації чинити опір змінам негативного характеру, які відбуваються у ендогенних та екзогенних середовищах та формувати стабілізаційні резерви на майбутню перспективу [10, 31].

Відповідно, головними напрямками запровадження даного виду менеджменту є:

- оптимізувати напрями та структуру проведення виробничих, господарських операцій;
- зміна погляду на запровадження критеріїв ефективності досягнення мети господарських операцій та реалізації проектів;
- зниження витрат та оптимізація використання ресурсного потенціалу;

- формування нового погляду на стратегії, які застосовуються щодо просування продуктів організації на ринку із врахуванням деструктивних процесів;
- контроль показників ритмічності, платоспроможності головних клієнтів;
- раціоналізація структури напрямів фінансування та зниження середньої вартості капітальних вкладень [31].

Основні суб'єкти які реалізують превентивний антикризовий менеджмент - це, насамперед, власники, вищий менеджмент та провідні фахівці організації. Якщо за умови провадження господарської діяльності в стабільних умовах найбільшої ефективності набуває автономний стиль менеджменту, то за загрози настання кризових явищ, перевагу отримує організуючий та демократичний стилі менеджменту, сутність яких полягає в певній централізації влади, посиленні контролю та зміні відношення до ініціативності персоналу. Варто зауважити, що впровадження якогось певного стилю менеджменту залежить від низки умов, насамперед, готовності працівників здійснювати господарську діяльність з ризиком настання кризи, особистісних якостей менеджерів, попередньо обраного стилю менеджменту, розмірів організації, корпоративної культури, традицій та комунікацій, які вже сформувалися у внутрішньому середовищі організації, рівня загрози настання кризових явищ [10].

Тож, зміна стратегічної спрямованості організації, а також стилю менеджменту, повинна супроводжуватися оптимізацією організаційної структури для її централізації. Одночасно із цим процесом удосконалення потребують: система інформаційного забезпечення, система внутрішньої комунікації, необхідність налагодження діяльності інформаційних каналів, які відіграють особливу роль при забезпеченні здійснення всіх функцій менеджменту. Базисом удосконалення інформаційного забезпечення під час запровадження системи превентивного менеджменту є система внутрішнього

контролінгу короткострокового фінансового планування, а також бюджетування [46].

Враховуємо також те, що кризова діяльність, як і будь-яка економічна ситуація, під час свого першого етапу піддається виправленню за умови забезпечення ефективної аналітики. При цьому, основоположними показниками аналізу виступають темпи нарощення боргових зобов'язань, рівень застарілості кредиторських та дебіторських рахунків, коефіцієнти покриття відсотків та основної суми вартості середньострокових та поточних боргів, індекс взаємозалежності середньозваженої вартості капіталу та рентабельності активів, показники результативності та інтенсифікації основних видів господарської діяльності. Окрім цього, під час впровадження превентивного менеджменту необхідно забезпечити посилення контролюючих функцій за процесами в ендогенному та екзогенному середовищах. Відповідно до цього ,контролю підлягають обсяги витрат, рівень заборгованості, прибутковість та ступінь мобільності активів, позаяк саме ці коефіцієнти розкривають ймовірність настання погіршення платоспроможності організації в майбутньому та показують можливість організації до опору кризовим явищам [31].

За умови посилення негативного впливу факторів зовнішнього середовища та агресивності кризових явищ, організація потребує трансформування менеджменту до реактивного типу, а після ослаблення кризових явищ, має продовжувати застосовувати посткризовий менеджмент для стабілізації ситуації.

Для мінімізації ризиків під час проведення прогнозу та безпосереднього виникнення кризових явищ, основними завданнями керівника організації виступає:

- визначення основних постулатів стратегічного розвитку організацій із врахуванням застосування тих інноваційних технологій, які дають змогу наростити конкурентні переваги;

- розробка ключових критеріїв, які дозволяють визначити компетенції тих посад фахівців організації, які забезпечать оптимізацію діяльності та підсилять опір кризовим явищам, оскільки саме компетентність та професіоналізм працівників є основоположним фактором успіху в антикризовій боротьбі;
- обрати із кола фахівців найбільш компетентних, які здатні забезпечити роботу антикризового комітету та визначити функції даного угруповання;
- визначити періодичність здійснення процедури аудиту управління організацією, за допомогою якої можна вчасно здійснити корекцію стратегічних ініціатив, забезпечити оптимізацію та удосконалення роботи організації;
- провести аудит маркетингу організації для виявлення перспективних можливостей проведення реструктуризування та оптимізування маркетингової системи організації;
- розробити і, за виникнення необхідності, бути готовим до впровадження антикризової стратегії організації;
- наростити швидкість прийняття рішень використовуючи систему делегування повноважень підлеглим під час процесу реалізації управлінських рішень [2].

Превентивний антикризовий менеджмент являє собою підсистему антикризового менеджменту організації, в якій, базуючись на використанні відповідного набору методів та засобів раннього виявлення змін у ендегенному та екзогенному середовищах, формуються та реалізуються рішення в запропонованому порядку та на постійних умовах за всіма напрямками діяльності організації фахівцем, який має відповідні компетенції щодо діяльності в умовах невизначеності та недоотриманні інформації, при наявності різних варіантів управлінських рішень, що дозволяють вчасно реагувати на потенційні загрози і формувати сприятливі для організації

умови подальшого провадження господарської діяльності і розвитку компанії.

Зауважимо, що категорія антисипативного менеджменту являє собою перманентно діючий процес, який базується на прогнозуванні можливих перспективних змін екзогенного і ендогенного середовища та дає змогу передчасно дослідити можливість виникнення загроз діяльності організації або нові перспективи його розвитку та забезпечити надійне підґрунтя для прийняття рішень стосовно управління організацією. Антисипативний менеджмент направлений на прогнозування, передбачення та дослідження можливості настання кризових явищ, а превентивний менеджмент містить комплекс активних дій, які дозволяють запобігати виникненню та розвитку кризових явищ в організації.

Превентивний антикризовий менеджмент вимагає від організації фінансової гнучкості та рухливості, посилення фінансових резервів і належного рівня підготовки до різкого вжиття заходів для результативної діяльності організації в умовах ризику настання економічної кризи. Проте, для того, щоб вчасно втрутитися в систему управління топ-менеджменту варто отримати інформацію стосовно фінансово-економічного стану компанії. Базовими показниками виступають: оцінювання рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості, а також ліквідності. У разі моніторингу фінансового стану та виявлення ним ознак кризового впливу, у подальшому здійснюється визначення глибини кризи. На наступному етапі варто виокремити чинники, які підсилюють розвиток кризи на підприємстві, і лише після цього розпочати розроблення та втілення плану антикризового менеджменту. Мета антикризового менеджменту зосереджена на розробці та впровадженні найбільш оптимального плану виведення організації з стану кризи [32].

Принципова різниця між підходом превентивного антикризового менеджменту та між більш розповсюдженим антикризовим менеджментом, який спрямований на розгортання діяльності у кризовій ситуацію, що вже

настала, зосереджена в уникненні фінансових проявів кризи під час функціонування організації. При цьому, механізми реалізації зазначених стратегій також відрізняються (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

**Порівняльна характеристика механізму антикризового і
превентивного управління підприємством**

Кризова ситуація, або об'єкти управління	Антикризове управління	Превентивне управління
Неефективний менеджмент	Заходи, спрямовані на розвиток професіоналізму кадрів, підвищення ефективності оцінки управлінських рішень та оптимізації управлінських рішень	Формування корпоративної культури і клімату, переорієнтація мислення керівництва і працівників у відповідності до перспективних напрямків розвитку галузі, а також завдань, місії та стратегії поведінки підприємства на ринку
Неадекватна ринковим механізмам стратегія управління	Реорганізаційні та ліквідаційні процедури управління	Реструктуризація і стабілізаційне управління
Низька якість продукції або послуг	Усунення причин браку і забезпечення виробництва продукції кращої якості	Організація ефективної взаємодії з постачальниками ресурсів та сировини для запобігання погіршення якості
Інформаційне забезпечення	Дослідження інформаційних потоків, діагностика фінансового стану, аналіз потенціалу протистояння банкрутству і посткризового виживання	Вдосконалення інформаційного забезпечення реалізації превентивних програм для запобігання кризових явищ
Політика управління підприємством	Мінімізація втрат майна і капіталу, політика захисту інтересів власників і кредиторів	Забезпечення подолання кризової ситуації з найменшими витратами, оборонна або наступальна політика підприємства
Інструментарій аналізу	Горизонтальний, вертикальний та інтегральний фінансовий аналіз, аналіз фінансових коефіцієнтів, фінансових ризиків	Аналіз з урахуванням галузевої приналежності, організаційно-правової форми, етапу життєвого циклу, особливостей створення і т. п.

Джерело: [59]

Послідовність функціонування механізму превентивного менеджменту організації, передусім, спрямована на:

- вивчення економічного стану, за допомогою якого можна визначити прояви кризової симптоматики в розвитку організації;
- локалізацію ключових підсистем, які визначені у якості кризової ситуації, проведення спеціалізованого аналізу основних індикаторів кризових параметрів і відхилень за заздалегідь визначеними метриками;
- оцінювання рівня можливості того, що організація потрапить в кризову пастку і пошук шляхів запобігання цьому;
- вибір інструментів, що дозволять стабілізувати та відновити баланс оперативне регулювання в умовах кризової ситуації, застосування яких дозволить досягти стану стійкості організації в разі виникнення відхилень від визначених в метриках заданих параметрів;
- формування моделей кризової симптоматики і прогнозування економічного стану організації за цих умов;
- здійснення контролю у превентивному менеджменті під час дій, спрямованих на усунення кризової ситуації;
- втілення програми дій та проведення стратегічного планування, беручи до уваги динаміку зміни екзогенного середовища і внутрішніх особливостей організації.

У ролі об'єкту превентивного менеджменту виступає підсистема організації, яка має характерні ознаки кризової симптоматики. А ціллю превентивного менеджменту виступає трансформація стану підсистеми, яка підлягає дослідженню від настання кризової ситуації до стабілізування та рівноваги всіх її структурних частин (див. рис. 3.6).

Результативність використання превентивного антикризового менеджменту підкреслюється тим, що організація отримує здатність раннього визначення імовірних загроз діяльності або застосування можливостей для нарощення результативності функціонування. Базовим завданням превентивного менеджменту є визначення початкової фази

настання будь-якої негативної зміни у середовищі діяльності для формування передумов ефективного, стабільного функціонування організації.



Рис. 3.6. Система превентивного менеджменту АТ «Укртелеком»

Джерело: [32]

Превентивний антикризовий менеджмент - це перманентний цілеспрямований комплексний процес, що у всій свої повноті охоплює організаційний, фінансовий, інноваційно-інвестиційний напрям провадження діяльності організації на будь-якій стадії його діяльності та виступає

важливим складовим елементом загального процесу менеджменту організації.

Процес реалізації превентивного менеджменту відбувається за використання інструментів та методів менеджменту. Зокрема, у виробничій діяльності для забезпечення переорієнтування на інноваційні продукти виробництва варто застосовувати такі методи, як: нарощення вагомості маркетингових груп і переорієнтування на перспективні ринки просування продуктів; комплексне диверсифікування виробництва; здійснення прогнозу результатів розвитку організації, беручи до уваги індикатори загрози впливу кризових явищ; розроблення превентивних програм розвитку організації [2].

З ціллю трансформації організаційної структури та системи менеджменту в рамках інституційної сфери, відштовхуючись від вимог забезпечення ефективності провадження господарської діяльності організації, варто застосовувати наступні методи, як: заміна низькоефективних традиційних принципів та форм менеджменту на превентивні технології менеджменту; проведення реструктуризації організації за умови її економічної доцільності; впровадження орієнтації на застосування ресурсозберігаючих виробничих технологій.

В царині кадрового менеджменту задля максимізації ефективності кадрового потенціалу, враховуючи збереження принципів оптимальності співвідношення підвищення продуктивності праці та оплати праці, справедливості, вважаємо за потрібне запропонувати застосувати наступних прийомів превентивного менеджменту: використання різноманіття інструментів мотивації високопродуктивної трудової діяльності; регламентація трудових відносин, зокрема в напрямі оплати праці; стимулювання трудової та інноваційної активності людського потенціалу; формування сприятливих умов для нарощення результативності праці [35].

Загалом, доцільним, на нашу думку, є впровадження наступного спектру методики превентивного менеджменту.

1. В ролі першого елементу сукупності методів превентивного менеджменту варто використовувати фінансово-аналітичне дослідження, у якості діагностичного елементу, що виступає у якості процес вивчення фінансового стану та базових результатів фінансової діяльності організації задля виявлення можливих резервів нарощення його ринкової вартості та забезпечення ефективності процесу розвитку. Загалом, фінансовий аналіз виступає структурним елементом проведення загального аналізу господарського функціонування, який поділяють на фінансовий та виробничо-управлінський аналіз. Для досягнення мети, зумовленої конкретними завданнями фінансового управління використовується низка спеціалізованих методів та систем досліджень, що дають змогу сформулювати уявлення, як в статистиці, так і в динаміці, результати кількісної оцінки фінансової діяльності в розрізі визначених метрик. Теоретичне підґрунтя фінансового управління, спираючись на застосовувані методики, містить наступні основні системи фінансових досліджень, які проводяться в організації: вертикальний аналіз, горизонтальний аналіз, аналіз коефіцієнтів, порівняльний аналіз, інтегральний аналіз. Однак, всі методи кількісного аналізу необхідно аналізувати в динаміці, оскільки саме це дає можливість визначити не лише гостру та хронічну фази кризи, а й відстежити появу латентної кризової фази.

2. Наступним напрямом впровадження превентивного менеджменту, вважаємо забезпечення економічної безпеки організації, який дасть змогу забезпечити такий стан організації, який сприятиме найбільш раціональному використанню її корпоративних ресурсів, завдяки чому забезпечуватиметься стійка динаміка, реалізація намічених цілей господарської діяльності із врахуванням негативного об'єднаного загрозливого впливу чинників екзо- та ендо- оточення. Господарська діяльність зумовлена постійним фактором невизначеності, а, відповідно, в цих умовах головною ціллю організації виступає є вірна оцінка ймовірного ризику, дослідження факторів, що посилюють ризиковість та вибір методик ефективного ризик-менеджменту.

3. Під менеджментом ризику, спрямованим на його мінімізацію, з боку організації розуміється процес оптимального співвідношення витрат, що мають бути спрямовані на зниження всіх можливих видів ризику за умови обмеження економічних ресурсів та досягнення за рахунок цього максимального можливого за наявних умов рівня економічної безпеки організації. Відповідно, метою ризик-менеджменту для бізнесмена має стати досягнення безпеки господарювання в межах сформованої ним структури базуючись на системі економічної безпеки.

3. У ролі превентивного заходу антикризового менеджменту застосовується превентивна санація, яка спрямована на відновлення платоспроможності та налагодження стабільного провадження господарської діяльності компанії.

4. За рахунок застосування аудиту управлінської діяльності і маркетингу організації досягається перевірка стану маркетингової діяльності, що дає змогу вчасно виправити помилки, які були допущені та не стримувати якісний розвиток. Маркетинговий аудит спрямований на дослідження функціонування організації, формування плану коректуючих і превентивних дій для підвищення результативності маркетингового менеджменту.

Здійснити оцінку системи менеджменту організації можна із врахуванням проведення процедури комплексного аудиту маркетингу, що складається із: аудиту маркетингових стратегій (проведення ревізії, для виявлення особливостей маркетингової стратегії, а також дослідження додаткових факторів і можливостей їх корекції) та аудиту інструментарію маркетингу організації (здійснення процедур аудиту операційного рівня, який базується на оцінюванні роботи власне інструментів маркетингу).

Тобто, організація, ґрунтуючись на загальновідомій методології менеджменту має сформувати власну унікальну систему превентивного антикризового менеджменту, яка буде здатна надавати комплексне об'єктивне та, в той же час, розгорнуте оцінювання поточного стану організації як базису для прийняття якомога кращих управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи дослідження, ми можемо прийти до наступних висновків.

Антикризовий менеджмент відіграє на сучасному етапі розвитку української економічної системи вагомую роль, позаяк швидко змінюваний вплив екзогенного середовища, особливо на сьогодні через військове вторгнення на територію країни, зумовлює необхідність швидко реагувати на виклики, пристосовуватися до умов, які виникають, дбаючи при цьому про мінімальні збитки та максимально можливу прибутковість організації.

Зауважимо, що досліджуване підприємство АТ «Укртелеком» особливо страждає від військової агресії, позаяк під ударом знаходяться не фізичні будівлі, а й мережі за рахунок яких здійснюється безпосереднє надання послуг. За даними компанії налагодження зв'язку відбувається в максимально короткі строки, як тільки зникає пряма небезпека для працівників. Реконструкція здійснюється за рахунок як власних ресурсів організації, так і залучених коштів, зокрема від іноземних партнерів, які надають підтримку Україні, розуміючи важливість необхідності вистояти у оборонному русі.

Тому, важливим, на нашу думку є розробка антикризової стратегії для АТ «Укртелеком» для утримання компанії на ринку, як основного флагмана стаціонарного зв'язку та інтернет-мереж.

Кризові явища викликають нарощення протиріч, які через свою суперечливу природу несуть ймовірність виникнення загрози компанії, для її господарського функціонування в екзогенному середовищі. Кризові фактори спричинені, як правило взаємодією окремих структурних елементів ендогенного середовища компанії як між собою, так із елементами екзогенного середовища.

Головною метою управління в сфері антикризової діяльності компанії, перш за все, вважають розробку та якомога швидше впровадження

комплексу заходів, сутність яких полягає в мінімізації або усуненні небезпечних чинників, що впливаючи на головні внутрішньо організаційні процеси, зумовлюють настання та пришвидшення тенденції розвитку кризових процесів.

Під час здійснення діяльності у напрямку ліквідації кризового стану, підприємство в кінцевому підсумку може досягти двох крайніх станів: вихід з ринку та закриття (ліквідація), що в принципі є екстремальним, однак реальним станом, або ж мінімізація кризових явищ, подолання наслідків кризи.

Кризовий процес за своєю природою не характеризується статикою. Її тривалість може бути різною за часом та довжиною. Наука розділяє кризи за різними ознаками, насамперед, раптовість, інтенсивність, швидкість розвитку. Кризові явища можуть загрожувати організації і за умови стабільного функціонування на ринку та призвести до найгірших (банкрутство) наслідків, без появи при цьому попереджувальних явищ.

Сутність антикризової діяльності можна визначити у розробці комплексу дій, що мають чітку цілеспрямованість, здійснюються у визначеній послідовності в напрямі прогнозування й дослідження кризових явищ та їх впливу на функціонування компанії.

Система послідовних етапів антикризового менеджменту телекомунікаційної компанії є наступною: попереджувальне проведення антикризових заходів; кроки, що пов'язані з розробкою ймовірнісних варіацій розвитку кризи в компанії; кроки щодо розробки альтернативних варіантів стратегій антикризового управління щодо втілення альтернатив подолання кризових явищ.

Механізм, покликаний впровадити основні постулати антикризового менеджменту телекомунікаційної компанії має включати кроки щодо оцінювання загального функціонування компанії; визначення поточного якісного рівня HR-менеджменту; проведення аналізу варіацій розвитку та формування загальної концепції компанії; визначення альтернативної

сукупності рішень керівництва стосовно уникнення або зменшення наслідків кризових явищ; підготовка плану ліквідації компанії у разі настання ризику банкрутства.

АТ «Укртелеком» компанія із багаторічною історією, яка стала надійним постачальником фіксованого зв'язку, цифрового телебачення та інтернет послуг та успішно конкурує на ринку з організаціями-флагманами щодо надання послуг інтернет, телебачення та стаціонарного телефонного обслуговування.

Діяльність організації представлена в кожному куточку країни, а загальна стратегія полягає у прокладенні інтернет-мереж у найвіддаленіших населених пунктах, що дозволяє утримувати нішу забезпечення споживачів послугами інтернет-зв'язку.

Дослідження фінансового стану показало, що не зважаючи на просідання популярності певних послуг (фіксованого зв'язку), компанія за останні роки отримувала прибуток, а показники фінансової стійкості показують на значні потужності організацій за умов ефективної управлінської компанії. На жаль, ситуація, яка склалась в Україні в 2022 році внаслідок військової агресії зумовила значні пошкодження активів АТ «Укртелеком» та відзначилась загрозою кризового стану. Тому, наше дослідження було пов'язане, насамперед, з розробкою заходів щодо мінімізації ризиків в діяльності організації, наскільки це є можливим.

Процес організації ризик-менеджменту в телекомунікаційній компанії являє собою визначену сукупність таких етапів: ідентифікування природи виникнення ризиків; здійснення максимально повного аналізу впливу ризикових факторів на функціонування телекомунікаційної компанії; генерування плану заходів, як можливу відповідь на вплив ризикових факторів; реалізація, розробленого на попередньому етапі комплексу дій, що спрямовані на ліквідацію чи ослаблення ризикових факторів; реалізація контрольних та безперервних моніторингових процедур стосовно уникнення та відслідковування ризикових факторів.

Процедуру менеджменту ризиків для телекомунікаційного підприємства можна представити як механізм, що здійснюється використання різних за характером підходів, спрямованих на максимальне убезпечення організації від можливих ризиків, мінімізацію їх наслідків.

Запровадження в систему менеджменту АТ «Укртелеком» комплексу дій стосовно управління ризиками на основі побудови карти ризиків дасть змогу максимально підготуватися до реалізації ризикових ситуацій, отримати в кризовому процесі якомога менші негативні наслідки.

Запровадження системи превентивного антикризового управління набуває особливої актуальності в умовах військового стану та загрози перманентних кризових явищ, пов'язаних, насамперед із фізичним ураженням мережевої системи компанії.

За допомогою фінансово-економічного аналізу та постійного моніторингу, що входять до системи превентивного антикризового управління компанія може вибудувати стратегію, що дозволить максимально убезпечити організацію від впливу негативних факторів зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК*. 2020. № 27. С. 44-47.
3. Бондарєва Т. І. Організаційні аспекти створення інформаційної системи управління ризиками підприємства. *Часопис економічних реформ*. 2022. № 2. С. 58-65.
4. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник Х. : Видавництво Іванченка.І С., 2016. 232 с.
5. Брисіна М. О. Побудова стратегічної карти управління кредитними ризиками. *Управління розвитком*. 2014. № 14. С. 8-11.
6. Бутко М.П. Виробничий менеджмент: [підручник] Київ: ЦУЛ, 2015. 400 с.
7. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 2-е вид., випр. і доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
8. Герасименко О. М. Побудова карти ризиків як метод управління ризиками в компанії. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 6. С. 191-198.
9. Господарський кодекс України від 2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 02.11.2022 р.)
10. Гришко Н. Є. Управління економічною безпекою підприємства на засадах превентивного регулювання. *Вісник Кременчуцького*

національного університету імені Михайла Остроградського. Сер. : Економічні науки. 2014. № 1. С. 44-51.

11. Данчук М. В. Синергетична парадигма ризик-менеджменту підприємства в умовах нелінійної динаміки розвитку економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2021. № 5(1). С. 14-21.

12. Державний комітет статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 07.11.2022 р.)

13. Єгорова Н.В. Банкрутство в активному антикризовому управлінні *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2013. № 10. С. 191 – 196.

14. Зварич Р., Дудник Ю., Гомотюк В., Боднар С. Ризик-менеджмент цифрової трансформації в умовах пандемії. *Вісник економіки.* 2022. Вип. 1. С. 38-53.

15. Іванюта С. М. Антикризове управління: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2007. 288 с.

16. Карташов С. В. "Ризик-менеджмент" як якісно перетворюючий процес в економіці підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2016. № 3(1). С. 104-110.

17. Карташов С. В. Комплексна діагностика "ризик-менеджменту" на підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2015. Вип. 3. С. 96-102.

18. Кифяк В. І., Галюк Є. В. Механізм антикризового управління в корпораціях. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2021. № 11(3). С. 86-92.

19. Копчинська В. В. Основні підходи до моделювання антикризового управління на підприємстві. *Економічний форум.* 2017. № 3. С. 165-171

20. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту: [підручник] Київ: Знання України, 2015. 254 с.

21. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту:[навчальний посібник]. Львів: Інтелект-Захід, 2012. 378 с.
22. Кунденко А.В., Мороз Н. В., Жигалко М.М. Управління ризиком в системі антикризового менеджменту підприємства. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка*. 2012. Вип. 2. С. 137–145.
23. Лисиченко Ю. О. Формування системи стратегічного управління на підприємстві в умовах конкурентного середовища. *Управління розвитком*. 2013. № 17. С. 73-75.
24. Лучко М. Р, Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.
25. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»/ Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
26. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. 216 с
27. Митний кодекс України від 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 02.11.2020 р.)
28. 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
29. Мохор В., Бакалинський О., Цуркан В. Представлення оцінок ризиків інформаційної безпеки картою ризиків. *Information Technology and Security*. 2018. Vol. 6, Iss. 2. С. 94-104.
30. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

31. Павлюк В. Ідентифікація суб'єктів превентивного антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. № 5. С. 34-41.
32. Павлюк В. І. Проблеми ототожнення антиципативного та превентивного антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 317-321.
33. Парій Л. В. Ситуаційний аналіз в антикризовому управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1 С. 49-53
34. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М. Збалансована система показників як інструмент управлінського консалтингу. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 238-241.
35. 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.
36. Про підприємства в Україні: Закон України від 27.03.1991р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12> (дата звернення: 02.11.2022 р.)
37. Прокопенко О. В. Мотиваційний механізм інноваційного розвитку: складові та стан його ринкової структури. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 167-175.
38. Прус Ю. І., Сосніна К. Д. Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством. *Молодий вчений*. 2020. № 12(2). - С. 159-165.
39. Ревуцька Н. В. Особливості формування системи управління ресурсами підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 32. С. 37-45.
40. Сайт АТ «Укртелеком». URL: <https://ukrtelecom.ua/> (Дата звернення: 27.11.2022 р.)
41. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 584 с.

42. Скібіцький О. М. Антикризисний менеджмент. Навч. Посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
43. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент. Підручник. К.: Знання, 2011. 423 с.
44. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2019. № 1. С. 70-79.
45. Сосновська О. О., Є. Б. Кузбїт. Теоретичні аспекти управління ризиками підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2018. № 11. С. 26-32.
46. Ставченко С. В. Керування проблемами як різновид превентивних технологій антикризового управління в політиці. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Філософія. Соціологія. Політологія*. 2014. Т. 22, вип. 24(1). С. 99-106.
47. Старинець О. Г. Антикризисне управління вітчизняними телекомунікаційними підприємствами: сучасний стан, тенденції та перспективи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_7_4
48. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 336 с
49. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. Київ: «Центр учбової літератури». 2016. 376 с.
50. Тиркало Ю. Є. Оптимізація управлінських рішень в умовах підприємницького ризику і невизначеності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"* . 2022. № 3. С. 12-16.
51. Трут О.О. Операційний менеджмент. Підручник. Київ: Академвидав, 2013. 348 с.

52. Трут О.О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації: монографія. Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. 420 с.
53. Устенко А.О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96-103.
54. Хоменко І. О., Концева В. В., Бойко Н. В. Методичні аспекти превентивного антикризового управління та оцінювання фінансового стану суб'єктів господарювання. *Фінансові дослідження*. 2016. № 1. С. 105-117.
55. Цивільний кодекс України від 2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/435-15> (дата звернення: 02.11.2022 р.)
56. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: Навч. Посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.
57. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2021. Вип. 6. С. 288-296.
58. Шатун В.Т. Антикризовий менеджмент як важливий чинник економічної безпеки держави. *Грані*. 2013. № 11. С. 120–124.
59. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 264-268.
60. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
61. 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.

ДОДАТКИ