

УДК 658.012:338.242

**АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ****Коренюк П.І., д.е.н.,  
Сайфуліна Д.П.***Дніпровський державний технічний університет*

У статті розглянуто механізм антикризового управління підприємствами в галузі зв'язку в сучасних ринкових умовах господарювання. Метою роботи є вивчення можливості своєчасного попередження і подолання криз на підприємствах реального сектора економіки. В статті визначена сутність зв'язку як економічного блага. Зазначено, що зв'язок - це невід'ємна частина виробничо-господарського комплексу, призначена для задоволення потреби сполучення між громадянами, органами влади, фізичними і юридичними особами і т.д. Розкрита сутність та визначені основні сучасні тенденції розвитку підприємств в галузі зв'язку. Охарактеризована галузь зв'язку, визначені її особливості в порівнянні з основними галузями матеріального виробництва. В результаті проведеного дослідження було виявлено основні фактори кризової ситуації в галузі зв'язку. Розроблений загальний алгоритм антикризового управління на підприємствах зв'язку. Процес прийняття антикризових рішень на підприємстві зв'язку можна розділити на 3 стадії. Перша - діагностика кризових явищ. Друга - вироблення антикризового рішення. Третя - ліквідація кризи. Рекомендується впровадження в механізм антикризового управління підприємством зв'язку наступних ключових елементів: антикризової інвестиційної політики; антикризового планування та прогнозування; діагностики фінансового стану; логістики; маркетингових досліджень; організаційного менеджменту; оцінки бізнесу підприємства; управління людськими ресурсами; фінансового менеджменту. Перспективою подальших досліджень є поглиблення теоретичних напрацювань та вдосконалення практичних розробок у сфері антикризового управління господарюючим суб'єктом з урахуванням рівня кризового стану та галузевих особливостей задля створення та реалізації ефективних рішень на підприємствах з надання телекомунікаційних, поштових та кур'єрських послуг.

**Ключові слова:** підприємства зв'язку, особливості галузі зв'язку, ризик, кризова ситуація, причини кризової ситуації, антикризове управління

UDC 658.012:338.242

**ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE FIELD OF COMMUNICATION****Korenyuk P., Dr.of Econ.Sc.  
Sayfulina D.***Dnipro state technical university*

The article deals with the mechanism of crisis management of enterprises in the field of communication in modern market conditions of management. The purpose of the

work is to study the possibility of timely warning and overcoming of crises in enterprises of the real sector of the economy. The article defines the essence of communication as an economic good. It is noted that the connection is an integral part of the industrial complex, designed to meet the need for communication between citizens, authorities, individuals and legal entities, etc. The essence and the main current trends of the development of enterprises in the field of communication are determined. The branch of communication is characterized, its features are determined in comparison with the main branches of material production. As a result of the study, the main factors of the crisis situation in the field of communication were identified. A general algorithm for crisis management at communications enterprises was developed. The process of adopting anti-crisis decisions at a communications company can be divided into 3 stages. The first is the diagnosis of crisis phenomena. The second is to develop an anti-crisis solution. The third is the elimination of the crisis. It is recommended to introduce the following key elements in the mechanism of anti-crisis management of the enterprise: anti-crisis investment policy; anti-crisis planning and forecasting; diagnostics of financial condition; logistics; marketing research; organizational management; assessment of the business of the enterprise; human resources management; financial management. The prospect of further research is to deepen theoretical developments and to improve practical developments in the field of crisis management by a business entity, taking into account the level of crisis situation and sectoral peculiarities for the creation and implementation of effective solutions at enterprises providing telecommunication, postal and courier services.

**Keywords:** enterprises of communication, features of the communication branch, risk, crisis situation, causes of crisis situation, anti-crisis management

**Актуальність проблеми.** Політична та економічна нестабільність, що зараз властиві Україні, негативним чином впливають на підприємницьке середовище. Усе більше підприємств з кожним роком потерпають від кризових явищ. Невизначеність майбутнього, неможливість прогнозування на тривалу перспективу основних показників діяльності, нестабільність цін та курсів валют спричиняють погіршення господарського стану підприємств та несуть ризик їх неплатоспроможності та банкрутства.

Послуги поштового та електричного зв'язку в сучасному світі потребують всі. Зв'язок - це невід'ємна частина виробничо-господарського комплексу, призначена для задоволення потреби сполучення між громадянами, органами влади, фізичними і юридичними особами і т.д. Засоби зв'язку грають одну з головних ролей в забезпеченні збору, обробці, накопиченні та поширенні різного роду інформації. В інформаційному постіндустріальному суспільстві галузь

зв'язку є однією з пріоритетних і найважливіших. Тому сьогодні питання антикризового управління на підприємствах зв'язку є дуже актуальними.

**Аналіз останніх досліджень.** В працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених, таких як Д. Никсон, Дж. Ван Ейкен, Е. Альтман, І. Ансофф, С. Беляєва, П. Грінер, Р. Таффлер, Р. Хіт, І. Бланк, О. Градов, Е. Уткін, Р. Попов, О. Кузьмін, О. Мороз, А. Чернявський, І. Фаріон, С. Бурий, Л. Лігоненко, В. Гриньова, В. Астахов, А. Грязнова та інших створено необхідний фундамент антикризового управління: розглянуті питання сутності, специфіки, завдань та інструментарію. Проте недостатньо вивченими залишаються особливості вибору цілей та стратегії підприємства, відповідно до рівня його кризового стану, а також продовження потребують дослідження можливостей та перспектив застосування системи антикризового управління в залежності від галузевої специфіки підприємства.

**Метою статті** є аналіз сучасного стану галузі зв'язку та вивчення можливості своєчасного попередження і подолання криз на підприємствах з надання телекомунікаційних, поштових та кур'єрських послуг.

**Результати дослідження.** Підприємства зв'язку - юридичні особи, основним видом діяльності яких є надання послуг електричного або поштового зв'язку споживачам (підприємствам, установам, організаціям, населенню та ін.). Підприємства зв'язку забезпечують зв'язок виробничої та соціальної інфраструктури, як на території України, так і за її межами. З 2013р. в загальному обсязі послуг пошти та зв'язку були виділені дві частини: 1) поштова та кур'єрська діяльність; 2) телекомунікації (електро-зв'язок). Динаміка обсягів реалізації в галузі зв'язку представлена на рис. 1.

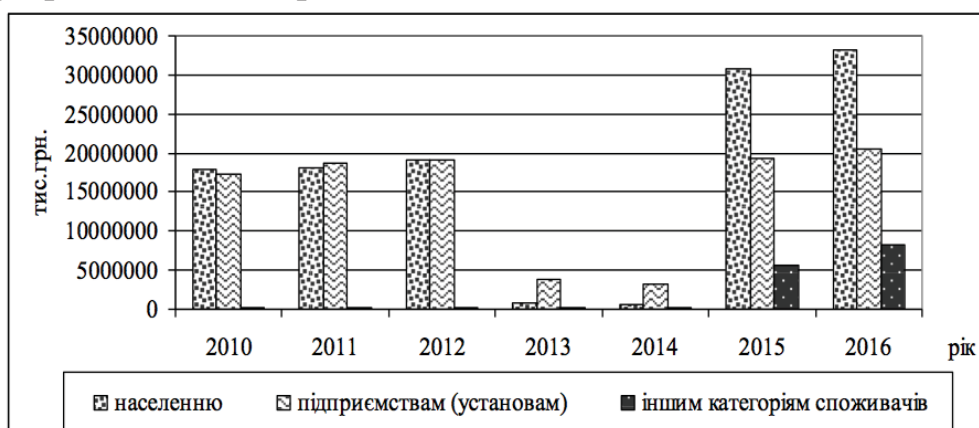


Рис. 1. Обсяги реалізованих послуг пошти та зв'язку за період 2010-2016 рр.  
Джерело: [1]-[6]

Як бачимо, обсяги реалізації послуг пошти та зв'язку суттєво знизились у 2013-2014рр., але в 2015-2016рр. відбулось їх стрімке зростання.

Економічна криза в Україні, що почалась у 2014р., охопила всі сфери діяльності в економіці країни, позначилась вона і на галузі зв'язку – в порівнянні з до кризовим 2013р. в галузі поступово відбувається скорочення чисельності персоналу (рис. 2).

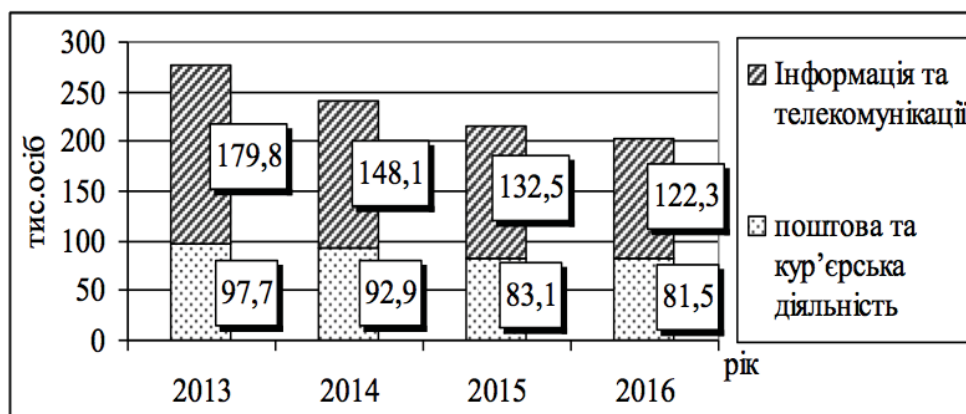


Рис. 2. Облікова кількість штатних працівників в галузі зв'язку в 2013-2016рр.  
Джерело: [9], [10]

В 2016р.в порівнянні з 2013р. облікова кількість штатних працівників, зайнятих поштовою та кур'єрською діяльністю скоротилась на 17%, а зайнятих у сфері інформації та телекомунікації – на 32%.

В 2016р. в галузі телекомунікаційних, поштових та кур'єрських послуг був отриманий дохід в сумі 61911,2 млн.грн., в т.ч. послуги надані населенню на суму 33925,7 млн.грн. та іншим користувачам - 27985,5 млн.грн. [12]. Розподіл доходів від надання послуг зв'язку в 2016р. представлений на рис. 3.

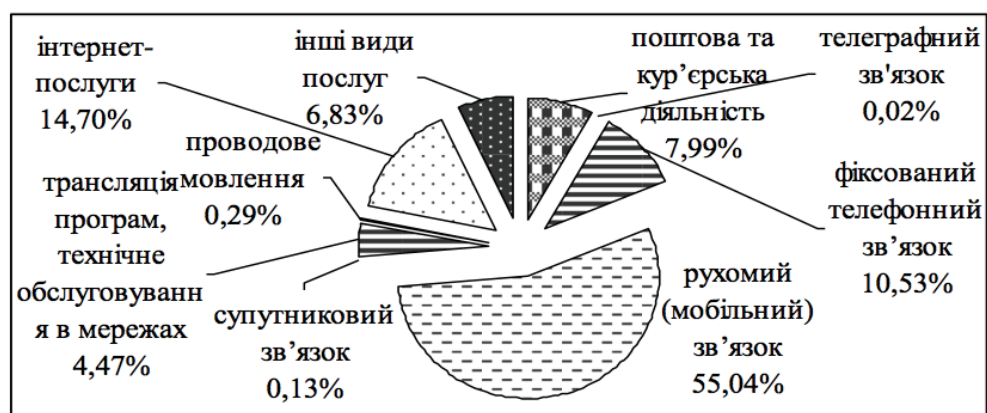


Рис. 3. Структура доходів вітчизняних підприємств від надання телекомунікаційних, поштових та кур'єрських послуг в 2016р.  
Джерело: [12]

Діаграма показує, що лівову частку доходів в галузі зв'язку займають доходи, отримані від надання послуг рухомого зв'язку та Інтернет-послуги.

Питома вага доходів від надання міжнародних телекомунікаційних, поштових та кур'єрських послуг в загальній сумі доходів за 2016 р. становила 11,8% [12]. Структура доходів підприємств від надання міжнародних послуг зв'язку представлена на рис. 4.

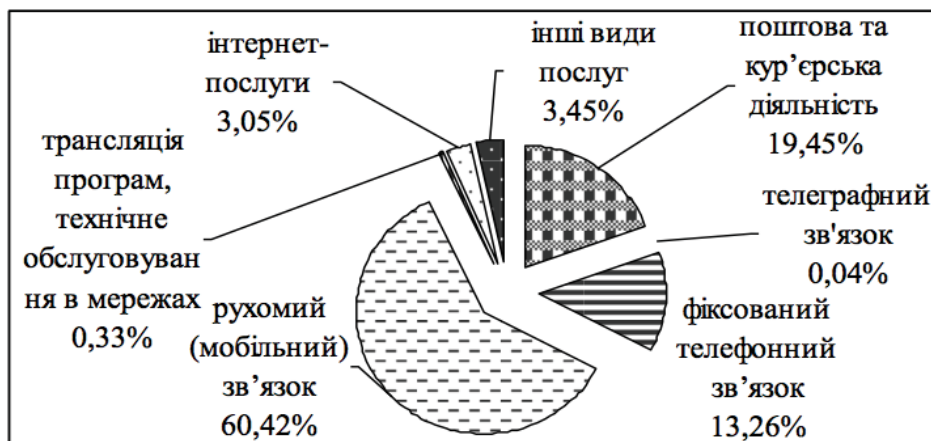


Рис. 4. Структура доходів вітчизняних підприємств від надання міжнародних телекомунікаційних, поштових та кур'єрських послуг в 2016р.

Джерело: [12]

В загальній величині доходів підприємств від надання телекомунікаційних, поштових та кур'єрських послуг за видами зв'язку з величезним відривом лідирує м. Київ, окрім надання фіксованого телефонного зв'язку в сільській місцевості. За цим показником серед інших регіонів України лідером є Одеська область.

Галузь зв'язку здійснює позитивний вплив на зовнішньоекономічну діяльність (рис. 5).

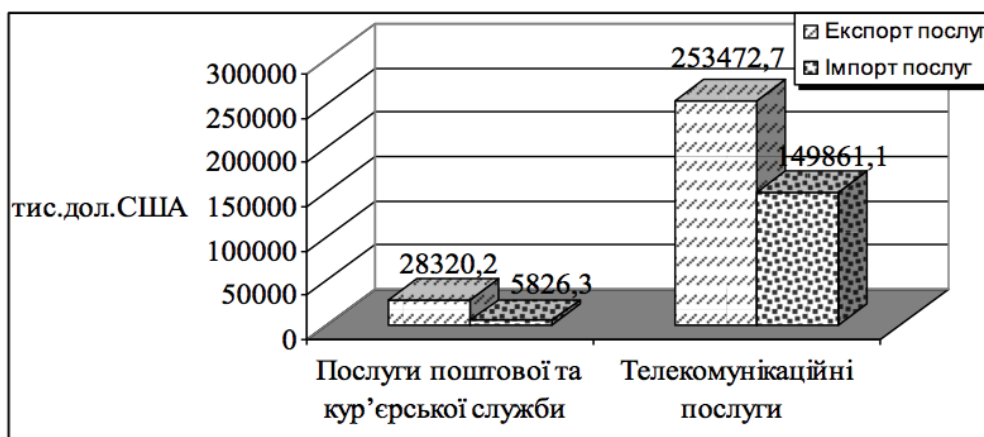


Рис. 5. Результати міжнародного обміну України послугами поштової та кур'єрської служби та телекомунікаційними послугами в 2016р.

Джерело: [12]



В 2016р. сальдо міжнародної торгівлі послугами поштової та кур'єрської служби становило 22493,9 тис.дол. США, а сальдо міжнародної торгівлі телекомунікаційними послугами склало 103611,6 тис.дол. США. Більш ніж третину із загального обсягу сальдо зовнішньої торгівлі послугами зв'язку припадає на послуги мобільного зв'язку (49574,4 тис.дол. США [12]). Галузь зв'язку розвивається відповідно до економічних законів, і, так само, як і інші галузі матеріального виробництва, для своєї діяльності активно залучає виробничі ресурси (землю; працю; фінансові та матеріальні, створені людиною ресурси), необхідні для надання послуг зв'язку, але в складі ресурсів є певні відмінності, обумовлені галузевою специфікою.

У той же час галузь зв'язку має ряд економічних особливостей в порівнянні з основними галузями сфери матеріального виробництва [11]. Продукцією зв'язку є процес переміщення товарів, а також передача інформації, тобто продукція зв'язку має нематеріальний характер. Тому в структурі собівартості лівову частку займають витрати на оплату праці та амортизація обладнання, а витрати на сировину – зовсім незначні. Процес виробництва і процес споживання продукції зв'язку протікають одночасно. Будь-які збої в телефонній або Інтернет-мережах припиняють телефонні розмови, Інтернет-спілкування і т. ін. на певній території. На відміну від промислової продукції “браковану” послугу вилучити майже неможливо, тому підприємства зв'язку мають особливу відповідальність перед споживачами в забезпеченні високої якості. У виробничому процесі з передачі міжміських і міжнародних сполучень беруть участь одразу кілька підприємств зв'язку. Тому галузь потребує проведення єдиної технічної політики розвитку засобів зв'язку, використання єдиних для всіх однорідних підприємств правил, стандартів, нормативів. На Україні провідну роль в розробці нормативно-правової бази для підприємств зв'язку відіграє Міністерство інфраструктури, що є центральним органом виконавчої влади у сфері транспорту, дорожнього господарства, надання послуг поштового зв'язку та інфраструктури [7]. В галузі зв'язку неможливо рівномірно розподілити навантаження на мережі для забезпечення ритмічної роботи підприємств. Підприємства зв'язку цілком залежать від бажань споживачів, а за їх відсутності праця зв'язківців перетворюється на чергування на робочому місці. Тому в цій галузі слід

шукати нестандартні рішення в оптимальній організації праці. Для обслуговування великих за обсягом територій підприємства зв'язку мають розгалужену мережу наближених до споживача дрібних структурних підрозділів, які навіть за умови нерентабельної роботи не можуть бути ліквідованими, оскільки послуги зв'язку повинні бути доступні всім. На відміну від промисловості в галузі зв'язку вироблена та реалізована продукція завжди рівні між собою та відповідають показнику виручки від реалізації. Перераховані відмінності галузі зв'язку від інших виробничих галузей зумовлюють особливості економіки, організації і планування на підприємствах зв'язку. Антикризове управління, як міждисциплінарна наука, сформувалось наприкінці ХХ ст. Проте сьогодні проблемам аналізу та управління ризиками приділяється недостатньо уваги, і, незважаючи на кризовий стан національної економіки, на багатьох підприємствах зв'язку, антикризовий менеджмент взагалі відсутній. Не рідкість, коли структурні підрозділи зв'язку – а це районні вузли електричного і поштового зв'язку, відділення зв'язку, - збиткові, нерентабельні.

Актуальною проблемою бізнесу є створення механізму управління ризиками, що дозволяє на ранній стадії бізнес-планування мінімізувати кількість трагічних і критичних ризиків і величину їх впливу на кінцевий результат виробничо-господарської діяльності. Відсутність методологічних розробок в цьому напрямку означає для бізнесу слабкі позиції в конкурентній боротьбі за отримання вигідних контрактів і втрату стійкого стану на ринку. Саме тому для підприємств зв'язку на практиці виникає потреба в прогнозуванні непередбачених ризикових подій, оцінки їх ступеня ризику і визначенні області допустимого ризику вже на початковому, передінвестиційному етапі бізнес-планування. При цьому наявність допустимого ризику пояснюється об'єктивними факторами, які притаманні сфері зв'язку.

В результаті проведеного аналізу ризик-менеджменту на підприємствах з надання телекомунікаційних, поштових та кур'єрських послуг були виділені наступні проблемні напрямки дослідження: відсутність конкретних методів антикризового управління, а також методичних положень з урахуванням специфіки окремих галузей економіки; відсутність методів кількісної оцінки кризової ситуації і зниження ризиків; складності впровадження антикризового управління

в систему загального менеджменту на підприємстві. Як показує досвід практиків, до антикризового управління слід застосовувати системний підхід, суттю якого є розгляд антикризового управління як комплексу заходів від аналізу діяльності підприємства до ліквідації кризових проявів та повного відновлення контролю над господарюючою одиницею.

В результаті проведеного дослідження було виявлено основні фактори кризової ситуації, до яких відносяться: немобільність та бюрократизація в управлінні розгалуженими підрозділами підприємств зв'язку, конфлікти в організації, як в сфері міжособистісних комунікацій, так і в опору змінам; відсутність налагодженої оперативної комунікацій та інтеграції загальної системи управління і координування діяльності численних підрозділів; втрата контролю над віддаленими структурними одиницями.

Також існує ряд методів антикризового управління на рівні державного регулювання, наприклад вироблення нормативно-законодавчих актів, визначення спрямованої фінансової політики, сприяння інноваційної активності підприємств та їх конкурентоспроможності. Стабільне управління підприємством в галузі зв'язку в високоризикованих умовах національної економіки неможливе без сучасного антикризового менеджменту. Стійке зростання фінансово-економічних показників підприємства є результатом ефективного застосування на практиці методів антикризового управління на всіх стадіях його життєвого циклу та циклу послуг зв'язку.

На основі огляду наукової літератури був розроблений загальний алгоритм антикризового управління. Процес прийняття антикризових рішень на підприємстві зв'язку має наступний вигляд (рис. 5):

Виходячи з вищевказаного, доцільно рекомендувати впровадження в механізм антикризового управління підприємством зв'язку наступних ключових елементів: 1) антикризової інвестиційної політики; 2) антикризового планування та прогнозування; 3) діагностики фінансового стану; 4) логістики; 5) маркетингових досліджень; 6) організаційного менеджменту; 7) оцінки бізнесу підприємства; 8) управління людськими ресурсами; 9) фінансового менеджменту [8, с.62].





**Висновки.** Розвиток зв'язку, а також забезпечення якісної і безперервної його роботи, є одним з найважливіших умов розвитку суспільства і його діяльності.

Сучасна українська економіка зазнала кардинальних структурних зрушень в період кризового стану з початку 2014р. В цих умовах менеджери всіх рівнів повинні досконало володіти засобами антикризового управління, щоб своєчасно реагувати на негативні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища та ліквідувати їх вплив на результати діяльності підприємств.

Перспективою подальших досліджень є поглиблення теоретичних напрацювань та вдосконалення практичних розробок у сфері антикризово-го управління господарюючим суб'єктом з урахуванням рівня кризового стану та галузевих особливостей задля створення та реалізації ефективних рішень на підприємствах з надання телекомунікаційних, поштових та кур'єрських послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Діяльність підприємств сфери послуг у 2011 році /[Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Діяльність підприємств сфери послуг у 2012 році /[Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Діяльність підприємств сфери послуг у 2013 році /[Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Діяльність підприємств сфери послуг у 2014 році /[Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Діяльність підприємств сфери послуг у I-IV кварталі 2015 року /[Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Діяльність підприємств сфери послуг у I-IV кварталі 2016 року /[Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
7. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України <https://mtu.gov.ua/>.
8. Паночкина К.В. Методы антикризисного управления при принятии решений на предприятиях реального сектора экономики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2016. №2 (335). С.57-65
9. Праця України у 2014 році: Статистичний збірник /[Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
10. Праця України у 2016 році: Статистичний збірник /[Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
11. Разахацкий Д. Характеристика отрасли связи, её экономические особенности /[Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://manager.by/ekonomicheskie-osobennosti-svyazi/>
12. Стан і розвиток зв'язку України за 2016 рік: Статистичний бюлетень /[Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.