

УДК 658.012:621

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ И СОДЕРЖАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ

**Е. Е. ГУДЗЬ, А. Г. СТАРИНЕЦ**

*Государственный университет телекоммуникаций,  
г. Киев, Украина*

**Ключевые слова:** телекоммуникационные предприятия, антикризисное управление, симптом кризисного явления, экономическая безопасность.

### **Введение**

События последних трех лет, произошедшие в Украине, когда была предпринята попытка радикальных трансформаций и обновления, несомненно, начали отсчет нового времени. В то же время они спровоцировали развертывание системного социально-экономического и политико-правового кризиса. Поэтому актуальным является решение теоретических, методологических и практических проблем по преодолению кризисных явлений телекоммуникационными предприятиями и минимизации или предотвращения их влияния. Ярким подтверждением этого является повышение турбулентности внешней и внутренней среды телекоммуникационных предприятий, что обуславливает неопределенность их будущего функционирования и изменение модели управления телекоммуникационным предприятием. Экономические реалии убеждают в отсутствии широкого использования антикризисного управления на телекоммуникационных предприятиях. Учитывая современные запросы и вызовы, телекоммуникационное предприятие не сможет стабильно и успешно функционировать, если не активизирует механизм антикризисного управления, который способен обеспечить повышение их конкурентоспособности и экономической безопасности.

Общие аспекты антикризисного управления освещены в научных трудах И. Булеева, А. Виноградовой, В. Гейца, Л. Лигоненко, А. Манойленко, Л. Сытника, П. Стецюка, В. Терещенка, А. Шегды и некоторых других. Высоко оценивая их заметный вклад в формирование теоретической и методологической платформы антикризисного управления предприятиями, все же заметим, что остаются дискуссионными и недостаточно проработанными научные подходы к формированию профиля механизма антикризисного управления, учитывающего причинно-следственные связи между отдельными его составляющими и интересы заинтересованных сторон, способствующие выявлению скрытых ресурсов и формированию более гибкой, адаптивной и чувствительной организационной структуры телекоммуникационных предприятий.

Целью исследования является рассмотрение теоретических, методологических и практических аспектов формирования и функционирования механизма антикризисного управления телекоммуникационных предприятий.

### **Основная часть**

Сегодня Украина входит в топ-20 крупнейших экспортеров IT-услуг в мире. Более 70 % экспорта IT-услуг Украины составляет разработка ПО на заказ. Фактически IT – ключевой драйвер экономики Украины, который демонстрирует наибольший рост среди других экспортных отраслей. С 2011 до 2015 г. вклад IT для ВВП увеличился с 0,6 до 3,3 % (с \$1,1 до \$2,6 млрд). Такого роста удалось достичь благодаря мо-

лодому поколению инженеров – за последние четыре года число IT-специалистов увеличилось с 42,4 тыс. до 91,7 тыс.

Но вклад IT в экономику Украины на самом деле намного обширней. Ведь почти 100 тыс. украинских инженеров – это и есть средний класс, который живет и пользуется услугами, покупает товары в Украине. Один специалист IT способствует созданию 3,6 дополнительных рабочих мест в смежных отраслях, а это еще 400 тыс. различных работников в различных сферах деятельности – от консалтинга до грузовых авиаперевозок. Число рабочих мест в IT-индустрии в целом за последние годы выросло на 40 %, а в отрасли программного обеспечения – на 76 %. Налоговые поступления, связанные с информационными технологиями, выросли за последние годы на 37 %.

Одним из наиболее перспективных инструментов для бизнеса сегодня являются хостинговые и «облачные» технологии. И хотя «облачные» технологии пока используют примерно 25 IT-менеджеров отечественных компаний, однако многие из них планируют перейти на эту технологию или изучают ее преимущества. Стабильно высокий спрос на украинском рынке на ERP-системы. По оценкам SAP, сегмент крупных компаний насыщенных этими технологиями – 30 %. Однако объем продаж ERP-систем с каждым годом увеличивается, учитывая, что уже сейчас доля ERP-решений составляет 13% всего объема украинского рынка ПО и IT-услуг.

Довольно популярной на рынке IT-систем в наше время является технология HANA (High Performance Analytic Appliance), которая позволяет обрабатывать и анализировать большие массивы информации. Основные бизнес-решения, основанные на подобных технологиях, становятся более релевантными.

Но все равно рост IT индустрии не удовлетворителен, так, к примеру, наши страны-соседи – Польша, Румыния, Беларусь – опережают нас по темпам роста. Если за прошедший год динамика развития IT в Украине составила 7 %, то в Польше – 22 %, Румынии – 19 %, Беларуси – 17 %.

Причин замедления роста несколько. Во-первых, сам IT-рынок в мире растет, но в Украине рост совокупного объема бизнеса всех IT-компаний замедляется. Это связано с нестабильной политико-экономической ситуацией в стране и обстоятельствами на востоке Украины. Существующие клиенты отдают предпочтение размещению заказов в соседней Польше, а Польша, в свою очередь, активно нанимает украинских специалистов и предлагает им привлекательные условия. Вторая причина – все сложнее стало привлекать новых клиентов. Растущие рынки соседних стран вкладывают много ресурсов в продвижение своих IT-услуг на глобальном рынке. Третья причина – количество получивших IT-образование увеличивается, но наблюдается «утечка» квалифицированных кадров за рубеж. За 2014–2015 гг., по средним оценкам, переехали в другие страны около 5 тысяч специалистов, многие из которых именно высокого уровня квалификации.

Обследования телекоммуникационных предприятий свидетельствуют, что в основном их состояние можно определить как близкое к кризисному, что подтверждается длительным развитием неблагоприятных тенденций.

Ключевыми негативными моментами развития телекоммуникационных предприятий следует считать: низкую прибыльность; увеличение технологического и технического отставания от зарубежных предприятий; падение инновационной активности; отъезд за рубеж наиболее квалифицированных специалистов; моральный и физический износ основных средств; дефицит финансовых ресурсов.

Детальное рассмотрение отдельных негативных тенденций телекоммуникационных предприятий подтверждает сложность их устранения даже на начальных фазах их обнаружения.

Сейчас ключевыми факторами генерирования кризисных явлений в телекоммуникационных предприятиях можно считать: недостаточный уровень компетентности по возможности идентификации и предсказания кризисных процессов; низкая взаимосвязь между составляющими и иерархическими уровнями механизма антикризисного управления; отсутствие стратегий развития; низкая исполнительская дисциплина; несбалансированная организационная структура управления; низкая инновационная активность; ошибки и просчеты руководства (технологические, управленческие, финансовые); слабый контроль за использованием ресурсов; низкий уровень обоснованности планов и прогнозов; отсутствие гибкого управления рисками и т. п.

Проблема сосредоточена в том, что в основном телекоммуникационные предприятия не знают факторов и источников генерирования кризисных явлений и не осуществляют комплексной диагностики функционирования предприятия современными методами антикризисного управления.

Некоторые ученые аргументируют, что «антикризисное управление должно активизироваться с момента начала существования самого предприятия. Еще на этапе его становления системами управления должны быть осознаны и учтены потенциальные угрозы кризиса, должны быть заложены элементы структуры антикризисного менеджмента и определены соответствующие функции» [3, с. 249–254].

Антикризисному управлению на телекоммуникационных предприятиях присущи особенности, обусловленные спецификой их функционирования: высокая мобильность кадров; необходимость разработки и выбора альтернативных сценариев развития; динамичность по использованию капитала и ресурсов; реализация программно-целевых подходов относительно принятия управленческих решений; необходимость постоянного внедрения инноваций; повышенная чувствительность к временным ограничениям; быстрая смена критериев качества и эффективности управленческих решений и мероприятий.

Указанное обосновывает целесообразность разработки профиля механизма антикризисного управления телекоммуникационных предприятий на основе учета причинно-следственных связей между отдельными его составляющими и интересов заинтересованных сторон, выявление скрытых ресурсов, формирование более гибкой, адаптивной и чувствительной организационной структуры.

Учитывая существующие наработки ученых [1], [2], [4], механизм антикризисного управления целесообразно определить как совокупность взаимосвязанных, взаимозависимых и взаимодополняющих иерархических блоков, элементов, интересов заинтересованных сторон, согласованное взаимодействие которых способствует выявлению скрытых ресурсов, формированию более гибкой, адаптивной и чувствительной организационной структуры, способной своевременно адекватно реагировать на колебания, изменения и вызовы и действенно достигать определенных целей.

Механизм антикризисного управления призван обеспечить решение проблемы, связанной, прежде всего, с неопределенностью будущих процессов, сложностью прогнозирования развития процессов внутренней и внешней среды. Поэтому целесообразно иметь несколько альтернативных сценариев решения кризисных проблем. Кроме того, сложность определения стратегии и тактики механизма антикризисного управления концентрируется в том, что стратегические меры, направленные на предотвращение и нейтрализацию кризиса, должны быть приняты и внедрены на ранних стадиях развития кризисных процессов, пока кризисные явления не получили разрушительного характера. В то же время меры, принятые на ранних стадиях, опираются на слабые симптомы и поэтому могут быть ложными.

Ключевыми требованиями к формированию профиля механизма антикризисного управления являются: системность; комплексность; итеративность; эффективность;

адаптивность; последовательность, гибкость; адекватность; инновационность; оперативность; целевая результативная ориентация; стратегичность.

Таким образом, профиль механизма антикризисного управления телекоммуникационными предприятиями должен включать: субъект и объект управления, цели, задачи, ориентиры управления, принципы, функции, критерии и индикаторы управления, иерархические уровни управления, ресурсы управления, обеспечивающие системы (организационная, материальная, финансовая, кадровая, нормативно-правовая, информационная), методы и инструменты управления, факторы влияния. При построении профиля механизма антикризисного управления необходимым считаем ситуационный подход и гибкость, поэтому его блоки, составляющие иерархические уровни, зависят от специализации телекоммуникационного предприятия, его размеров, диверсификации деятельности, организационной культуры и дизайна, качества управленческой иерархии и т. д.

В то же время следует отметить, что формирование профиля механизма антикризисного управления в каждом отдельном телекоммуникационном предприятии с учетом специфики его функционирования усложняется: ростом количества, частотности и тесноты внешних и внутренних связей предприятия; ростом зависимости предприятия от воздействия внешних факторов, что увеличивает вероятность проявления рисков и угроз и уменьшает действенность механизма; комплексностью дисбалансов и остротой противоречий, что обуславливает синтез технологического, экономического, информационного, управленческого и коммуникационного аспектов для их решения; стремительностью, но не прогнозируемостью колебаний внешней и внутренней среды предприятия, что требует разработки альтернативных сценариев развития предприятия.

Стоит заметить, что антикризисное управление телекоммуникационным предприятием должно быть ориентировано не столько на выход из существующего кризисного состояния, но прежде всего на выявление ее симптомов на ранней стадии и предубеждение кризисным явлениям, что достигается только при достаточном уровне конкурентоспособности и экономической безопасности предприятия. К тому же кризис на телекоммуникационном предприятии – это комплексное многоаспектное явление и выход из него требует не только ликвидации определенных рисков и угроз, но и трансформации всего организационно-экономического механизма предприятия. Итак, антикризисное управление должно быть ориентировано на наращивание конкурентоспособности и уровня экономической безопасности телекоммуникационного предприятия.

Учитывая указанное, убеждаемся, что оценивать эффективность антикризисного управления довольно проблематично, поскольку она является многоаспектной и зависит от поставленных задач и достигнутых результатов, от учета факторов влияния внешней и внутренней среды, интересов заинтересованных сторон.

Построенная на иерархической мультимерной основе, система критериев эффективности антикризисного управления должна очерчивать уровень качества, эффективности и своевременности решения задач антикризисного управления путем реализации адекватных антикризисных мер и восстановления успешной деятельности предприятия при соблюдении определенных критериев, критических контуров и ограничений. Таким образом, эффективность механизма антикризисного управления следует определять по следующим критериям: скорость реагирования на возможные проявления кризиса; достаточность изменений для восстановления конкурентоспособности предприятия; повышение экономической безопасности предприятия; системное использование мер антикризисного управления; скорость получения позитивных изменений на единицу времени; скорость адаптации предприятия к изменениям; согласованность антикризисных мер с целью их осуществления через выбор форм механизма антикризисного управления; гармонизация механизма, инст-

рументов, технологий антикризисного управления; экономичность мер по генерированию положительного эффекта; скорость обработки необходимого информационного массива для своевременного принятия антикризисных мер; квалификация подготовки управленческих решений персоналом.

Индикаторы эффективности антикризисного управления предприятия должны очерчивать: уровень ликвидности и платежеспособности предприятия; структуру капитала и финансовых ресурсов; оборачиваемость капитала; рентабельность производства.

### **Заключение**

Таким образом, проведенное исследование позволяет утверждать, что состояние телекоммуникационных предприятий в основном можно определить, как близкое к кризисному, что подтверждается длительным развитием неблагоприятных тенденций. Поэтому считаем необходимым: сформировать новый тип взаимоотношений в системе «клиент–ИТ-компания–ИТ-специалист», разработать стимулы для развития ИТ-отрасли. У нас есть все предпосылки для устойчивого развития: высококвалифицированные инженерные и ИТ-кадры, технологические и инновационные традиции и «цифровой разрыв», когда скачок от одной технологии к другой может дать максимальный эффект. Сейчас весь мир разрабатывает 5G, пятое поколение мобильной сети. Хотя 5G последует за 4G и 3G, ученые возлагают на эту сеть значительно больше надежд. Они ожидают, что она будет иной – принципиально иной, поскольку 5G-интернет – это не только безумная скорость передачи данных, но и значительное оживление экономики, инвестиции в страну, создание новых рабочих мест, наполнение госбюджета и новые возможности для Украины.

Кроме того, для своевременного предупреждения развития негативных тенденций на телекоммуникационных предприятиях целесообразно внедрить механизм их обнаружения, идентификации и превентивной нейтрализации. Предложенный профиль механизма антикризисного управления телекоммуникационных предприятий на основе учета причинно-следственных связей между отдельными его составляющими и интересов заинтересованных сторон помогает выявлению скрытых ресурсов, формированию более гибкой и чувствительной организационной структуры, способной своевременно реагировать на изменения и вызовы и эффективно и своевременно достигать определенных целей, а разработанная на иерархической мультимерной основе система критериев и индикаторов эффективности антикризисного управления телекоммуникационных предприятий позволяет более точно идентифицировать экономическое состояние предприятия в текущем периоде и выявить латентные риски и угрозы на стратегическую перспективу.

### **Литература**

1. Адонін, С. Теоретичні підходи до побудови системи антикризового управління підприємством / С. Адонін // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск 8. Частина 2. – С. 19–22.
2. Погребняк, А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А. Ю. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2015. – № 12. – С. 138–147.
3. Пушкарь, А. И. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х. : ХДЭУ, 2001. – 452 с.
4. Krystek U. Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 17. Wiesbaden, 1981.

*Получено 22.05.2017 г.*