

Старинець О.Г., к. політ. н.,
доцент кафедри менеджменту
Державний університет телекомунікацій (м. Київ)

ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Старинець О.Г. Діагностика в системі антикризового управління телекомунікаційних підприємств. У статті розглянуто дискусійні питання щодо теоретичних, методологічних і практичних аспектів використання діагностики в системі антикризового управління телекомунікаційних підприємств. Здійснено моніторинг наявних проблем телекомунікаційних підприємств, а також запропоновано авторський підхід до шляхів гармонійного їх вирішення з урахуванням часових, ресурсних і компетентнісних обмежень.

Ключові слова: антикризове управління, телекомунікаційні підприємства, економічна діагностика, критерії, індикатори.

Старинець А.Г. Диагностика в системе антикризисного управления телекоммуникационных предприятий. В статье рассмотрены дискуссионные вопросы теоретических, методологических и практических аспектов использования диагностики в системе антикризисного управления телекоммуникационных предприятий. Проведен мониторинг существующих проблем телекоммуникационных предприятий, а также предложен авторский подход к путям гармонического их решения с учетом временных, ресурсных и компетентностных ограничений.

Ключевые слова: антикризисное управление, телекоммуникационные предприятия, экономическая диагностика, критерии, индикаторы.

Starynets O.G. Diagnostic in crisis management system of telecommunications enterprises. This paper deals with discussion questions about theoretical, methodological and practical aspects for the use of the diagnostic in crisis management system of telecommunications enterprises. The study is based on research carried out for monitoring of the current issues. The author's approach for the harmonious ways to solve them taking into account the time, resource and competency limitations is suggested.

Key words: crisis management; telecommunications enterprises; economic diagnostics; criteria; indicators.

Постановка проблеми. Нині процеси глобалізації й загострення конкуренції супроводжуються глибокою соціально-економічною та політичною кризою, яка спровокувала зниження прибутковості та уповільнення розвитку телекомунікаційних підприємств. Комплекс їх проблем підсилюється такими кризовими проявами, як дефіцит державного бюджету, активізація інфляційних процесів, падіння рівня виробництва, ліквідація значної кількості банківських установ, наявність безробіття, банкрутство й закриття підприємств, а також різке падіння платоспроможності і, відповідно, рівня добробуту населення. Зазначене зумовило глибинні трансформації фундаментальних підвалин функціонування телекомунікаційних підприємств. Наукове і прикладне відпрацювання діагностики як інструмента розпізнання й ідентифікації кризових явищ у діяльності телекомунікаційних підприємств створює можливості для підвищення їх стабільності та прибутковості. На противагу цьому, зустрічаємо суперечливе ставлення до використання діагностики в системі антикризового управління телекомунікаційними підприємствами. Отже, актуалізується потреба в розробленні методичних підходів до діагностики в системі антикризового

управління телекомунікаційними підприємствами, що враховує часові обмеження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Винятково вагомий внесок в наукову скарбницю теоретичних засад у царині діагностики в системі антикризового управління підприємств здійснили видатні вітчизняні та зарубіжні науковці, такі як, зокрема, Е. Альтман, І. Балабанов, В. Бівер, І. Бланк, В. Василенко, О. Виноградова, А. Градов, О. Гудзь, Е. Жарковська, В. Ковальов, Е. Коротков, С. Крейтмер, В. Кошкін, Р. Келер, Л. Лігоненко, Н. Родіонова, П. Стецюк, З. Шершньова, Е. Уткін, А. Шеремет, А. Штангрет. Віддаючи належне наявним науковим дослідженням, слід все ж акцентувати увагу на існуванні значних розбіжностей щодо визначення сутності діагностики, її складових, етапів проведення, формування показників, критеріїв, індикаторів у системі антикризового управління телекомунікаційними підприємствами, що вимагає подальших уточнень і поглиблених розвідок з метою пошуку шляхів гармонійного їх вирішення.

Постановка завдання. Метою статті є розгляд дискусійних питань щодо теоретичних, методологічних та практичних аспектів використання

діагностики в системі антикризового управління телекомунікаційними підприємствами, здійснення моніторингу наявних проблем та розроблення авторського підходу до їх вирішення з урахуванням часових, ресурсних і компетентнісних обмежень.

Виклад основних результатів. Нині з розвитком і поглибленням кризових процесів визначальними особливостями економіки вважаються нестабільність та невпевненість бізнесу на довгострокову перспективу. Зі швидкою трансформацією економічного контуру виявляються різноманітні чинники впливу на конкурентну позицію телекомунікаційних підприємств, що вимагає від них адекватного реагування на зміни. Переважно такі завдання є принципово новими для телекомунікаційних підприємств та не можуть бути розв'язані за допомогою наявного досвіду та методичного інструментарію. Значна кількість кризових змін зумовлює подальші ускладнення та вимагає якісно нових управлінських рішень. Як зазначають дослідники, «за умов ринкової економіки банкрутство підприємств – нормальне явище. Лише 25–30% новостворених підприємств утримуються на плаву» [1].

Поняття «криза підприємства» в сучасній економічній літературі трактується через різноманіття феноменів у життєвому циклі підприємства: від просто перешкод у функціонуванні підприємства внаслідок різних конфліктів до ліквідації підприємства [2]. Зокрема, «під кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві» [8]. Прибічники іншого підходу стверджують, що «кризовий стан підприємства полягає в його нездатності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності» [2]. Вартою уваги є дослідницька позиція, за якою «кризовим станом слід вважати накопичення розбіжностей між структурою, обсягами діяльності, процесами підприємства та ринковою ситуацією, що призводить до подальшого нарощування кількості кризових явищ і погіршення фінансового стану» [10].

Значимо, що криза на телекомунікаційному підприємстві виникає через невідповідність його економічних характеристик розгортанню та дії чинників зовнішнього середовища. Навіть економічно стабільні телекомунікаційні підприємства мають проводити антикризову діагностику та розробляти систему відповідних заходів для нівелювання кризових процесів у майбутньому. Окрім того, своєчасне ухвалення управлінських антикризових рішень та прийняття системи необхідних заходів дають змогу відтермінувати чи уникнути настання неплатоспроможності та банкрутства, за рахунок чого можна генерувати додатковий економічний ефект.

Саме поняття «діагностика» запозичене з медицини. Дефініція «діагноз» (з гр. «діагносис») означає розпізнавання, визначення та «являє собою

процес дослідження об'єкта діагнозу з метою отримання висновку про стан об'єкта діагнозу» [6, с. 10]. А. Мурах вважає, що економічна діагностика – це «спосіб встановлення характеру порушень нормального перебігу господарського процесу на основі типових ознак, властивих даному порушенню». В. Глухов та Ю. Бахрамов переконані, що «діагностика економічної системи – це сукупність досліджень з визначення цілей функціонування підприємства, способів їх досягнення і виявлення недоліків». За ствердженням А. Варганова, поняття «діагностика» використовується не з метою позначення нового виду аналізу, а щоб підкреслити, що основна увага має приділятися інтерпретації відповідних економічних результатів діяльності підприємства [6, с. 11]. Б. Колас зазначає, що «займатися діагностикою означає розглядати в динаміці симптоми явищ, які можуть затримати процес досягнення поставлених цілей і вирішення завдань, наразити на небезпеку заплановану діяльність. Це передбачає коригувальні рішення і/або перегляд цілей і прогнозів. Знання ознаки (симптому) дає змогу швидко та досить точно встановити характер порушень, не виконуючи безпосередніх вимірів, тобто без дій, що потребують додаткового часу і коштів» [9, с. 11]. Важливим є також підхід, за яким «діагностика – це процес визначення та вивчення ознак, що характеризують стан економічної системи, для прогнозування можливих відхилень і запобігання порушень нормального режиму роботи» [4, с. 11].

Метою антикризової діагностики є встановлення діагнозу об'єкта дослідження, виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників й оцінка інтенсивності їх впливу на результативність господарського процесу телекомунікаційних підприємств, формування висновку і розробка планів, прогнозів щодо напрямів і засобів поліпшення господарської діяльності на перспективу. Досягнення цієї мети сприятиме розробленню адекватної економічної політики, стратегії і тактики. «Не можна здійснювати управління на будь-якому господарському й управлінському рівні, не маючи чіткого уявлення про його стан» [6, с. 18]. Таким чином, «основне завдання діагностики – виявити причини (джерела) кризи та розпізнавати їх як симптоми, що сигналізують про кризу, яка наближається» [3].

Основними завданнями антикризової діагностики телекомунікаційних підприємств мають бути:

- оцінка тенденцій ліквідності і платоспроможності підприємства;
- аналіз показників прибутковості капіталу, рентабельності, економічної незалежності та стійкості підприємства;
- характеристика ключових менеджерів підприємства, їх досвіду та компетентностей;
- виявлення загроз і ризиків функціонування підприємства;
- визначення ефективності використання капіталу і фінансових ресурсів;

- оцінка забезпеченості підприємства власними оборотними засобами;
- характеристика стану підприємства та побудова прогнозів його розвитку на фінансовому ринку;
- якісна оцінка інноваційності, компетентностей і конкурентних переваг підприємства.

Щодо оцінювання результатів процесу діагностування, з одного боку, поєднує кількісну діагностику на основі визначення кількісних характеристик техніко-економічного стану підприємства, її завдання полягає у вимірюванні та порівнянні результатів виробництва, рівня витрат, установленні кількісної міри впливу різних факторів, а з іншого боку, проводиться якісна діагностика, що заснована на якісних порівняльних оцінках, характеристиках техніко-економічного стану підприємства, її метою є виявлення особливостей такого стану та внутрішніх взаємозалежностей [4, с. 11].

«Розпізнавання системи в її нормальному стані пов'язане з визначенням відмінних ознак організації й віднесенням її до певного типу, виду тощо на основі виявлення й дослідження якісно-кількісного складу елементів, організаційної структури, особливостей поведінки. Проведення такого дослідження дає змогу оцінити стан і рівень управління системою» [5, с. 41]. «Розпізнавання має на меті встановити причинно-наслідкові зв'язки між спостережуваними явищами й визначити чинники проблемної ситуації. Отже, діагностику діяльності підприємства спрямовано на встановлення й вивчення ознак, оцінку стану організаційної системи та виявлення проблем ефективного функціонування й розвитку організації, формування шляхів їх вирішення» [5, с. 42].

Антикризова діагностика має передбачати оцінку стратегічної конкурентної позиції підприємства у ринковому просторі. «Для цього застосовують спеціальні методи, найбільш поширеними з яких є SWOT-аналіз, матриця Мак-Кінсі, конкурентний аналіз. Діагностика слугує базою для прийняття поточних, оперативних управлінських рішень. Вона відстежує й оцінює ключові сфери діяльності підприємства» [4, с. 12]. Головне, що «як підсумок діагностики на основі оцінки господарського стану та його ефективності треба зробити висновки, необхідні для прийняття термінових, але важливих рішень, наприклад, про цільове кредитування, про покупку чи продаж підприємства, про його закриття, реорганізацію» [7, с. 9].

На підґрунті наукових екскурсів варто окреслити ключові й потенційні загрози стабільного функціонування телекомунікаційних підприємств не лише на галузевому рівні (йдеться про низькі темпи розширення внутрішнього телекомунікаційного ринку та його залежність від кон'юнктури зовнішніх телекомунікаційних ринків), але й на рівні національної економіки. Такі критичні чинники гальмування розвитку України визначені у форсайтних досліджен-

нях [13] та в роботі «Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку» [12, с. 18–22], а саме:

- стрімке скорочення ВВП країни (удвічі за 2012–2016 рр.) на тлі відсутності економічної, політичної, соціальної стабільності;
- критичний стан основних виробничих засобів і технологічна відсталість на тлі обвального зниження інноваційної та інвестиційної активності вітчизняних суб'єктів господарювання;
- корупційне навантаження та «тінізація» національної економіки;
- неефективність державного управління.

Для досягнення прийнятого рівня стабільності функціонування телекомунікаційних підприємств передусім слід забезпечити стабільну платоспроможність, високу ліквідність їх балансу, економічну незалежність і високу результативність діяльності. Це передбачає опрацювання значного масиву інформації, яка всебічно окреслює всі сторони діяльності телекомунікаційних підприємств для виявлення глибоких джерел зміни їх економічного стану.

Передусім варто визначити методи та методичні підходи до проведення антикризової діагностики телекомунікаційних підприємств. У сучасних наукових публікаціях знаходимо різноманітні методичні підходи до здійснення антикризової діагностики підприємств. Основними методичними підходами, які можуть бути використані під час антикризової діагностики, можна вважати агрегатний, коефіцієнтний та інтегральний методи, а також математичні та графічні методи. У світовій практиці широко використовуються математичні моделі антикризової діагностики щодо виявлення ознак кризового стану підприємства, з використанням яких формують інтегральний показник. Розроблені зарубіжними вченими моделі (наприклад, модель Е. Альтмана) на теренах України можуть використовуватися з вагомими поправками через такі застереження: старіння інформаційних баз для розрахунку моделей; невідповідність вітчизняних економічних умов до базових параметрів моделей; ігнорування галузевих особливостей функціонування телекомунікаційних підприємств; певний суб'єктивізм у формуванні системи критеріїв і показників; загальна нестабільність функціонування телекомунікаційних підприємств; необхідність введення різних вагових коефіцієнтів щодо впливу окремих чинників; ігнорування впливу інфляційної складової; а також нерозвиненість ринків капіталу, цінних паперів тощо.

Зазначені методичні підходи, методи, моделі для проведення антикризової діагностики є загальними і мають бути адаптовані до специфіки діяльності телекомунікаційних підприємств.

Крім того, акцентуємо увагу на тому, що одним з ключових вад розглянутих підходів можна вважати відсутність урахування ресурсної, часової та компетентнісної складових. Для діагностики антикризового управління виявлення ресурсних, часових, компетентнісних обмежень щодо нівелювання чи превенції

кризових процесів є надзвичайно важливим, оскільки переважно саме від них залежить ухвалення підприємством конкретних антикризових рішень.

Врахувавши вади розглянутих методичних підходів, вважаємо за доцільне для діагностики в системі антикризового управління телекомунікаційних підприємств використовувати підхід, який враховує часові, ресурсні та компетентнісні обмеження, а саму діагностику здійснювати за такими етапами:

1) формування інформаційного масиву та розробка індикаторів і критеріїв кризового стану підприємства;

2) виявлення ранніх симптомів кризових процесів на підприємстві;

3) економічна й фінансова оцінка за групами показників, які окреслюють майновий стан, ліквідність, платоспроможність, економічну стійкість, ділову активність, прибутковість, рентабельність підприємства;

4) врахування часових, ресурсних, компетентнісних можливостей і обмежень;

5) компаративний аналіз з використанням рейтингових оцінок;

6) дискримінантний аналіз (з використанням математичних моделей);

7) розробка прогнозів та альтернатив щодо розвитку подій;

8) ухвалення управлінських рішень та антикризових заходів;

9) проведення моніторингу та антикризового контролю.

Така послідовність здійснення діагностики в системі антикризового управління телекомунікаційних підприємств дає змогу виявити ранні симптоми їх кризових процесів, що передбачає аналіз кількісних та якісних показників. Виявлення ранніх сигналів кризових явищ на підприємстві доцільно здійснювати за допомогою методу Скоуна через пошук відповідей на низку запитань:

- чи компанії менше п'яти років;
- чи компанія працює в циклічній галузі;
- чи компанія переїжджає або має намір переїхати;
- чи використовує компанія «творчий» бухгалтерський облік;
- чи не змінила компанія останнім часом банк, аудиторів, директорів;
- чи не є облік і звітність надмірно докладними або представленими в нестандартному форматі.

Якщо більше ніж на п'ять з цих запитань відповідь «так», то компанія переживає ускладнення. Якщо відповідь на більше восьми запитань позитивна, то фінансовий стан надто важкий [2, с. 172–175].

Для виявлення ранніх симптомів кризових процесів на телекомунікаційному підприємстві доцільно використовувати такі ознаки: затримки з наданням звітності; зміна в структурі управління та атмосфері, що панує в управлінських підрозділах підприємства; втрата ключових співробітників апарату управління; проведення поспішних та недостатньо обґрунтованих будь-яких реорганізацій підприємства; незадо-

вільний стан виробничого потенціалу підприємства; вимушені зупинки, а також порушення ритмічності виробничо-технологічного процесу; погіршення якості продукції (робіт, послуг), наявність негативних відгуків споживачів на низьку якість продукції або обслуговування; введення жорсткого режиму економії поточних витрат; зміни в порядку та умовах оплати праці працівників, скорочення розмірів основної заробітної плати, збільшення питомої ваги додаткових видів оплати, скорочення соціальних виплат і пільг, затримки у виплаті заробітної плати або наявність заборгованості по виплаті заробітної плати; втрата ключових господарських партнерів (контрагентів); участь підприємства в судових розглядах з непередбаченим наслідком; велика кількість перевірок контролюючими органами, накладання на підприємство та його керівників штрафних санкцій за порушення законодавства тощо [10]. Звичайно, ці симптоми залежать від специфіки діяльності конкретного телекомунікаційного підприємства.

Для здійснення діагностики в системі антикризового управління телекомунікаційних підприємств слід використовувати зовнішні та внутрішні джерела інформації.

Зазначимо, що в процесі здійснення антикризової діагностики доцільно не тільки виявляти кризові явища, але й встановлювати їх рівень, який можна розмежувати на такі: легкий, середній, важкий і криза. Водночас ми підтримуємо позицію тих науковців, які пропонують об'єднати важкий стан і кризу в поняття «критична ситуація» для окреслення стану підприємства, коли воно через його економічні й фінансові коефіцієнти є фактично неплатоспроможним, незважаючи на те, чи визнано воно формально банкрутом.

Менеджменту підприємства важливо тримати під постійним контролем такі показники: тренди структури та обсягів основних і оборотних засобів підприємства та джерел їх формування, наявність та джерела власного капіталу, структура та обсяги кредиторської заборгованості тощо.

В ході діагностики в системі антикризового управління економічний ефект антикризових заходів може бути обчислений лише за врахування ресурсних, часових та компетентнісних обмежень, тобто коли ще є запас економічної стійкості підприємства, оскільки якщо такого запасу немає, то ухвалені заходи не приведуть до очікуваних результатів, а також можуть спостерігатися лише витрати додаткових ресурсів та втрата часу.

Під час розроблення прогнозів та альтернатив щодо розвитку подій доцільно використовувати різноманітні кількісні та якісні індикатори, оскільки можливою є ситуація, коли одні індикатори будуть сигналізувати про наявність кризових процесів, а інші будуть демонструвати стійкість до них підприємства. В такому разі рівень кризових явищ потрібно класифікувати за песимістичним варіантом, тобто враховувати найгірші прогнози.

Для антикризової діагностики телекомунікаційних підприємств доцільно розробити індикатори за такими критеріями оцінки кризових явищ:

- 1) майновий стан;
- 2) операційна, економічна, фінансова діяльність;
- 3) тренди структури операційних витрат;
- 4) структура та обсяг фінансових ресурсів;
- 5) запаси готової продукції та матеріалів;
- 6) обсяг та структура фінансових результатів;
- 7) обсяг та структура капіталу підприємства та джерел фінансового забезпечення;
- 8) співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості;
- 9) ритмічність вхідних та вихідних фінансових потоків.

Розроблені індикатори за означеними критеріями дадуть змогу визначити інтегральні показники, які окреслять економічну стійкість підприємства та сигналізуватимуть про наближення кризових процесів. Крім того, кожний індикатор демонструє напрям необхідного вдосконалення операційної діяльності телекомунікаційних підприємств.

Як зазначалося, для комплексності антикризової діагностики телекомунікаційних підприємств недостатньо аналізувати лише матеріально-речові, фінансові ресурси та часові обмеження в їх адаптивному переплетенні та інтегральній синергетичній взаємодії, важливо враховувати нематеріальні ресурси та компетентності телекомунікаційних підприємств. Такий підхід до здійснення діагностики в системі антикризового управління дає змогу не лише оцінити перетворювальні ресурси телекомунікаційних підприємств, але й відшукати потенційні можливості, що забезпечують інтеграцію наявних ресурсів, зокрема, їх коливання та плинність. Тобто доцільно оцінювати економічні можливості телекомунікаційних підприємств у зрізі генерування їх адаптаційних можливостей передусім до трансформації економічного простору, до освоєння інновацій щодо превенції кризових процесів.

Адаптаційні можливості телекомунікаційних підприємств варто ототожнювати зі структурою матеріально-речових, економічних, фінансових ресурсів, часових обмежень та нематеріальних ресурсів і компетентностей.

Значимо, що такий підхід до діагностики в системі антикризового управління телекомунікаційних підприємств доцільно розмежувати за двома окремими паралельними напрямками: проведення оцінки матеріально-речових і фінансових ресурсів [11] з урахуванням часових обмежень та здійснення оцінки нематеріальних ресурсів й компетентностей. Перший напрям окреслює економічні можливості до коливань зовнішнього середовища, другий демонструє адаптаційні можливості щодо інтеграції цих ресурсів та можливості врахування часових обмежень всередині телекомунікаційних підприємств. Зауважимо, що другий напрям

для розробки антикризових заходів є не менш важливим, його потрібно розглядати як вагоме джерело генерування додаткових можливостей використання наявних ресурсів підприємства. Саме в такому контексті ми маємо розглядати антикризову діагностику телекомунікаційних підприємств, а антикризову стратегію слід розглядати як інструмент формування можливостей розв'язання антикризових завдань, а не як накопичення ресурсів і створення певних засобів.

Нині ще небагато науковців підтримують такий підхід, але загальносвітові тенденції загострення конкуренції, прискорення глобалізації та швидкісного поширення інформаційних технологій зумовлюють ситуацію, за якої матеріальні й фінансові ресурси є важливими складовими економічного потенціалу телекомунікаційних підприємств, але ключовим компонентом їх адаптивності та стійкості вважаються методи і засоби їх комбінаторики та інтеграції. І саме такий підхід до проведення діагностики має перспективу в системі антикризового управління телекомунікаційних підприємств.

До ключових переваг такого підходу здійснення антикризової діагностики телекомунікаційних підприємств слід віднести таку: можливості у контурі економічного потенціалу підприємства розглядаються не тільки з урахуванням наявних активів, але й в контексті їх примноження та взаємної інтеграції завдяки нарощенню компетенцій.

Задля забезпечення стабільного функціонування телекомунікаційних підприємств доцільно вживати таких заходів:

- оцінювання негативних наслідків щодо змін платоспроможності, ліквідності, рентабельності і прибутковості;
- проведення аналізу інвестиційної привабливості телекомунікаційного підприємства та оцінювання можливостей встановлення контролю над ними (зокрема, рейдерського захоплення);
- здійснення аналізу перспективних інвестиційних проектів та впровадження інновацій;
- оцінювання персоналу, ділового партнерства та пропозицій в контексті корпоративної етики (відмивання грошей, шахрайства, тінізації тощо).

Головними домінантами забезпечення стабільного функціонування телекомунікаційних підприємств мають бути:

- створення адекватного організаційного дизайну для успішного розвитку підприємства;
- розробка стратегічного інструментарію антикризового управління та планування конкретних антикризових заходів;
- виявлення та оцінка можливих ризиків, загроз і дестабілізуючих чинників, джерел їх виникнення;
- усунення впливу ризиків, загроз і дестабілізуючих чинників на економічні інтереси підприємства;
- ліквідація наслідків впливу ризиків і дестабілізуючих чинників;

– визначення сукупності ключових критеріїв безпечного стану телекомунікаційних підприємств і порогових значень індикаторів;

– підвищення прибутковості операційної діяльності;

– підвищення економічної незалежності та економічної стійкості;

– протистояння руйнуванню економічного потенціалу підприємства.

Здійснення антикризової діагностики телекомунікаційних підприємств варто проводити регулярно у таких випадках:

– під час коливання параметрів зовнішніх і внутрішніх чинників;

– перед розробкою нових бізнес-проектів;

– за зміни структури чи диверсифікації операційної діяльності;

– за здійснення господарської операції, що зумовлює значні зміни в композиції активів чи пасивів підприємства;

– перед розробкою стратегії, плануванням і прогнозуванням діяльності підприємства;

– для вибору альтернативи під час ухвалення антикризових заходів.

Зазначені кроки дають підставу обґрунтувати загальний висновок щодо результатів антикризової діагностики підприємства, на основі якого ухвалюються управлінські заходи щодо стабільного функціонування телекомунікаційних підприємств.

Застосування запропонованого алгоритму антикризової діагностики телекомунікаційних підприємств сприятиме їх стабільному функціонуванню, істотно підвищить точність та об'єктивність про-

гнозування й уможливить зниження ризиковості діяльності телекомунікаційних підприємств за системного характеру кризових реалій сьогодення.

Висновки. З'ясовано, що кризові процеси на підприємстві – це невід'ємний атрибут конкурентного середовища, який виявляється через призму прибутковості функціонування підприємства і розвивається за допомогою суперечностей внутрішніх і зовнішніх чинників. Необхідність розпізнавання та ідентифікація кризових процесів, симптомів настання криз та антикризового управління щодо їх подолання чи нівелювання зумовлює використання діагностики в системі антикризового управління. Розгляд дискусійних питань щодо теоретичних, методологічних і практичних аспектів використання діагностики в системі антикризового управління телекомунікаційних підприємств, здійснення моніторингу наявних проблем дали змогу розробити авторський підхід до шляхів гармонійного їх вирішення з урахуванням часових, ресурсних і компетентнісних обмежень. Визначною особливістю запропонованого авторського підходу щодо проведення антикризової діагностики телекомунікаційних підприємств і алгоритму її здійснення є те, що він сприяє більш чіткому виявленню позиції телекомунікаційних підприємств щодо їх стабільного функціонування і дає змогу дослідити економічні процеси в їх взаємозв'язку і взаємозалежності. Запропонований підхід дає змогу не тільки своєчасно отримувати об'єктивну вичерпну інформацію щодо параметрів діяльності телекомунікаційних підприємств, але й передбачати можливі альтернативні траєкторії їх руху у контексті досягнення бажаних результатів їх функціонування і розвитку.

Список літератури:

1. Андрушко О. Моделювання діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства / О. Андрушко, М. Горбачовська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2006. – № 2 (552). – С. 158–163.
2. Глазов М. Функциональная диагностика в управлении деятельностью предприятием / М. Глазов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1999. – 325 с.
3. Головінов М. Діагностика як метод дослідження діяльності підприємства в сучасних умовах / М. Головінов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2009_28_2/26.pdf.
4. Горбачук Ю. Економічна діагностика / Ю. Горбачук, Н. Кушнір. – Рівне : НУВГП, 2008. – 176 с.
5. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : [монографія] / за заг. ред. А. Воронкової. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 448 с.
6. Загорна Т. Економічна діагностика : [навчальний посібник] / Т. Загорна. – К. : Центр наукової літератури, 2008. – 400 с.
7. Гетьман О. Економічна діагностика / О. Гетьман. – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2004. – 78 с.
8. Економічна діагностика / [Т. Косянчук, В. Лук'янова, Н. Майорова, В. Швид]. – Львів : Новий Світ – 2000, 2007. – 456 с.
9. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы / Б. Коласс ; пер. с франц. под ред. Я. Соколова. – М. : Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 550 с.
10. Коваленко Л. Фінансовий менеджмент : [навч. пос.] / Л. Коваленко, Л. Ремньова. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2008. – 483 с.
11. Мельник В. Фінанси в системі економічної безпеки / В. Мельник // Зб. наук. праць Акад. держ. податк. служби України. – 2000. – № 3. – С. 46–50.
12. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку [О. Жилінська (наук. ред.), О. Мельничук (відп. ред.), Л. Антонюк та ін.]. – Львів : Кальварія, 2017. – 168 с.
13. Форсайт 2016. Форсайт та побудова стратегії соціально-економічного розвитку України на середньостроковому (до 2020 року) і довгостроковому (до 2030 року) часових горизонтах / НТУУ «КПІ імені Сікорського», Світовий Центр даних з геоінформатики та сталого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Foresight-2015.pdf>.
14. Ярова А. Основні напрямки та тенденції розвитку теорії антикризового управління підприємством / А. Ярова // Економіка: проблеми теорії і практики : зб. наук. пр. – Вип. 232. – Т. 3. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – С. 622–632.