

7. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств / [Г. Назарова, Н. Гавкалова, Н. Маркова]. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с.
8. Пономаренко В. Управління іміджем підприємства : [монографія] / В. Пономаренко, О. Ястремська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 240 с.
9. Стадник В. Системне забезпечення інноваційного розвитку підприємницьких структур : [монографія] / В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – 271 с.
10. Creativity lives and creative works: a synthetic scientific approach / [H. Gardner, R. Sternberg, T. Tardif] // Cambridge University Press. – 1988. – P. 298–324.

УДК 658.15: 330.33.01

Старинець О.Г.,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Державний університет телекомунікацій

АНТИКРИЗОВА ГНУЧКІСТЬ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ ТА ОЦІНКА

Старинець О.Г. Антикризова гнучкість телекомунікаційних підприємств: сутність та оцінка. У статті уточнено зміст та сутнісні характеристики поняття «антикризова гнучкість підприємства». Розкрито його складові. Виявлено зовнішні та внутрішні чинники, що визначають особливості процедур. Охарактеризовано етапи оцінки антикризової гнучкості. Визначено кількісно-якісний рівень антикризової гнучкості телекомунікаційних підприємств в сучасних деформаційних реаліях економічного простору.

Ключові слова: антикризова гнучкість, телекомунікаційні підприємства, чинники, складові, оцінка антикризової гнучкості.

Старинец А.Г. Антикризисная гибкость телекоммуникационных предприятий: сущность и оценка. В статье уточнены содержание и сущностные характеристики понятия «антикризисная гибкость предприятия». Раскрыты его составляющие. Выявлены внешние и внутренние факторы, которые определяют особенности процедур. Охарактеризованы этапы оценки антикризисной гибкости. Определен количественно-качественный уровень антикризисной гибкости телекоммуникационных предприятий в современных деформационных реалиях экономического пространства.

Ключевые слова: антикризисная гибкость, телекоммуникационные предприятия, факторы, составляющие, оценка антикризисной гибкости.

Starynec O.G. Anti-crisis flexibility of telecommunication enterprises: essence and estimation. Maintenance and descriptions of concept “anti-crisis flexibility of enterprise” are opened. Its constituents are specified in the article. External and internal factors that determine the features of procedures are found. Stages of estimation are given. The in-quality level of anti-crisis flexibility of telecommunication enterprises in modern deformation realities of economic space are educed

Key words: anti-crisis flexibility, telecommunication enterprises, factors, constituents, estimation of anti-crisis flexibility.

Постановка проблеми. Сучасні реалії економічного простору України характеризуються постійними кризовими деформаціями умов функціонування телекомунікаційних підприємств, що вимагає їх швидкої реакції й розробки ефективних антикризових заходів. Істотним недоліком систем управління вітчизняних телекомунікаційних підприємств вважається їх низька оперативність з мінімальними витратами адаптуватись до коливань зовнішнього середовища, тому розв'язання проблеми антикризової гнучкості телекомунікаційних підприємств, її об'єктивної оцінки та кількісно-якісного рівня набирає все більшої ваги і в умовах наростання швидкості кризових потрясінь є на часі, що уможливить знаходження механізмів швид-

кого пристосування до змін ринкових вимог та викликів сьогодення без втрат якості та продуктивності функціонування і з мінімальними витратами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розкриття сутності теоретичних й методологічних аспектів антикризового управління та гнучкості підприємства відображено в публікаціях таких відомих вчених, як, зокрема, А. Ансофф, Т. Божидарнік, М. Брайніс, В. Васильєв, О. Виноградова, В. Геєць, А. Градов, О. Гудзь, О. Гусєва, І. Зеліско, С. Ілляшенко, Ю. Коробецький, Л. Лазоренко, С. Легамінова, С. Рамазанов, В. Самочкін, В. Сотниченко, П. Стецюк, Н. Тарнавська, Р. Фатхутдінов. Віддаючи належне розробкам вказаних науковців, доречно відзначити, що подальшого

вивчення й обґрунтування вимагають такі аспекти, як уточнення змісту поняття «антикризова гнучкість підприємства», виявлення зовнішніх та внутрішніх чинників, що визначають особливості оцінки та кількісно-якісний рівень антикризової гнучкості телекомунікаційних підприємств.

Формування цілей статті. Метою статті є уточнення змісту та сутнісних характеристик поняття «антикризова гнучкість підприємства», його складових, виявлення зовнішніх та внутрішніх чинників, що визначають особливості процедур і етапів оцінки та кількісно-якісний рівень антикризової гнучкості телекомунікаційних підприємств в сучасних кризових реаліях економічного простору.

Виклад основного матеріалу. Необхідність забезпечення антикризової гнучкості телекомунікаційних підприємств зумовлена наростанням інтенсивності економічних деформацій і прагненням мати стійку конкурентну позицію на ринку, а досягнення достатнього рівня антикризової гнучкості можливе за рахунок формування і використання комплексу узгоджених управлінських засобів і технологій, а саме адаптації антикризових стратегій через механізми передбачення змін, превентивних заходів, оптимізації комунікаційних ланцюгів та асортиментного ряду продукції й послуг, формування системи ризикозахищеності підприємства, гармонізації структури капіталу та забезпечення платоспроможності й ліквідності підприємства, побудови взаємовигідних бізнес-ланцюгів з партнерами, поставальниками, споживачами та ринковими інституціями, організаційної модернізації тощо. Отже, для прибуткової діяльності за високого рівня кризових деформацій система антикризового управління телекомунікаційним підприємством повинна мати в своєму арсеналі велику кількість різноманітних реакцій, сценаріїв та компетенцій щодо розробки адекватних превентивних заходів щодо можливості настання кризових явищ у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Світова і вітчизняна практика переконує, що найбільшого стратегічного успіху досягають телекомунікаційні підприємства, які мають достатню антикризову гнучкість для перебудови традиційних бізнес-ланцюгів.

Переважно дослідники окреслюють гнучкість як «здатність легко змінюватися, уміло й швидко пристосовуватися до умов і обставин» [16], окремі науковці вважають, що «гнучкість (“flexible”) означає здатність адаптуватися до ситуацій, що швидко змінюються, легкість керування, що піддається впливу» [25], «здатність уміло й швидко пристосовуватися до різних обставин, пов’язаних з автоматичним переналагодженням обладнання відповідно до мінливих потреб виробництва» [6, с. 187], «можливість переорієнтації виробничої системи без докорінної зміни матеріально-технічної бази» [14].

В. Самочкін [14] стверджує, що «гнучкість підприємства є функцією величини засобів, які направляються на передпроектну підготовку, проектування й освоєння виробництва нових виробів, а також розрахункової кількості виробів, що засвоюються виробництвом».

Б. Жуков [8] переконує, що «гнучкість підприємства є функцією чотирьох факторів: сукупності всіх факторів виробництва, необхідних для випуску кінцевого продукту в грошовому вираженні; втрат (втрачених можливостей підприємства); величини кінцевого

продукту; величини доданої вартості, отриманої за рахунок використання інноваційних інструментів».

Г. Мінцберг піднімає проблему того, що саме забезпечується стратегією: гнучкість чи стабільність. І тут же підкреслює, що «в основі будь-якої стратегії лежить фундаментальна дилема – необхідність примирити два різнорідні начала: стабільність і змінюваність. З одного боку, досягнення максимального ефекту передбачає концентрацію зусиль, а з іншого – необхідну адаптацію до умов, що змінюються» [13, с. 155]. Цікаво, що деякі вчені під стійкістю підприємства розуміють «стан його гнучкої рівноваги, яка підтримується через функціонування адаптивних і підтримуючих механізмів» [18, с. 160], під адаптацією – процес пристосування структури та функцій управління до умов зовнішнього середовища [14], а гнучкість часто розглядається як складова поняття адаптивності.

Введення в науковий обіг поняття «гнучкість» вітчизняними науковцями пояснюється розвитком виробничих систем. Так, посилення гнучкості виробничої системи сприяє підвищенню адаптивних можливостей підприємства щодо модернізації його продукції у прийнятні терміни і з мінімальними ресурсними витратами незалежно від зміни технічних і технологічних властивостей продукції чи послуг.

Таким чином, можна виділити такі наукові підходи до окреслення гнучкості, як виробничо-технологічний, економічний та ринковий.

У контексті виробничо-технологічного підходу гнучкість розглядають вітчизняні науковці, акцентуючи увагу на «гнучкості виробничого потенціалу та приділяючи увагу технічній та технологічній гнучкості, лишаючи поза увагою проблему розробки нової продукції» [3; 14]. У контексті економічного підходу гнучкість розглядають як «складову економічної стратегії підприємства і трактують як здатність систем до множинної зміни номенклатури продукції, яку виготовляють за умов збереження основного технологічного обладнання» [2; 23].

У контексті ринкового підходу, тобто «спроможності підприємства до швидкої реакції на зміни попиту в асортименті та дизайні виробів з мінімальними втратами часу та ресурсів, створюючи при цьому споживачку цінність та збільшуючи свою вартість» [17; 24], розглядають гнучкість зарубіжні вчені. Так, М. Хагос стверджує, що «саме працівники з підприємницьким налаштуванням допомагають компаніям генерувати прибуток» [11, с. 17].

Тобто потрібно розуміти, що антикризова гнучкість підприємства – це здатність реагувати та відповідним чином змінюватися до мінливості зовнішнього середовища шляхом адаптації без великих додаткових витрат, втрат часу та зменшення продуктивності й ефективності. Традиційно антикризова гнучкість окреслюється як пасивний інструмент реагування на трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Проте є й прихильники ширшого активного трактування антикризової гнучкості, а саме як «можливості створення конкурентної переваги для підприємства на випередження змін середовища» [15].

Антикризову гнучкість підприємства доцільно розглядати як здатність підприємства превентивно і з найменшими витратами модернізувати свою діяльність через імплементацію організаційно-техно-

гічних заходів у виробництві й менеджменті підприємства для підвищення ефективності й забезпечення стійкої конкурентної позиції. Таке уточнення поняття «антикризова гнучкість» обґрунтовує вагомість організаційно-технологічних та комунікаційних передумов підвищення антикризової гнучкості підприємства відповідно до змін запитів і вимог споживачів. Принциповою вимогою до складових антикризової гнучкості підприємства слід вважати їх відповідність ознаці прерентивної адаптації.

Якщо розглядати антикризову гнучкість телекомунікаційних підприємств як спроможність оперативно й адекватно реагувати на коливання й виклики внутрішнього і зовнішнього середовища для забезпечення реалізації мети і завдань діяльності, то серед складових, що визначають рівень антикризової гнучкості підприємств, доцільно назвати виробничу, технологічну, фінансову, збутову, комунікаційну, організаційну та компетентнісну гнучкість. Кожна складова характеризується різними технічними та економічними показниками.

Такий підхід до визначення складових антикризової гнучкості підприємства дасть змогу проаналізувати рівень розвитку кожної складової та всієї системи антикризової гнучкості конкретного телекомунікаційного підприємства, оцінити ефективність функціонування підприємства у площині забезпечення його антикризової гнучкості, планувати підвищення антикризової гнучкості телекомунікаційного підприємства за рахунок дієвого впливу на її складові.

Слід погодитись з тим, що «підприємство має здатність до трансформацій будь-якого типу на основі реалізації своєї основної властивості в динамічному середовищі – мінливості [18], а джерелом змін для відповідних трансформацій вважається внутрішнє і зовнішнє середовище». В. Самочкін зазначає, що «гнучкість підприємства визначається значним числом внутрішніх і зовнішніх факторів, кожен з яких впливає на його здатність до відновлення продукції» [14]. Забезпечення антикризової гнучкості підприємства потребує ретельного моніторингу зовнішнього середовища, прогнозування можливих комунікаційних ланцюгів внутрішнього середовища підприємства, що пояснюють закономірності взаємозв'язку можливостей досягнення визначеної мети зі стратегічними й тактичними заходами партнерів, конкурентів, тенденціями розвитку телекомунікаційної сфери, її інноваційно-інвестиційною привабливістю, зміною уподобань клієнтів тощо.

Зовнішніми чинниками, які впливають на антикризову гнучкість телекомунікаційного підприємства, є такі: економічні світові тренди; державна економічна політика; сталість нормативно-правового поля; тиск різних соціально-економічних груп суспільства; макроекономічна стабільність в країні; наявність вільних сегментів ринку; технологічний розвиток; активність інноваційних процесів; надійність комунікаційних каналів; купівельна спроможність населення; стратегічні кроки конкурентів; умови для розвитку аутсорсингу; умови для диверсифікації діяльності підприємств.

Внутрішніми чинниками, які впливають на антикризову гнучкість телекомунікаційного підприємства, є такі: рівень технологічного процесу виробництва;

мобільність технологічного обладнання; рівень організації процесу виробництва; розвиненість комунікацій; гнучка організаційна структура; мобільність персоналу; рівень кваліфікації персоналу; рівень кооперації виробництва; гнучкі виробничі потужності; прибутковість діяльності підприємства; гнучка маркетингова стратегія; гнучкість умов праці; інноваційний характер виробництва; частка персоналу, залученого до інноваційної діяльності; наявність розробленої стратегії підприємства; забезпеченість виробництва запасами; система планування; автоматизація обладнання; відповідність стратегічним планам та місії; рентабельність продажів; наявність фінансових та матеріальних резервів; оборотність активів; рівень технічного забезпечення; наявність об'єктів інтелектуальної власності; інформаційне і методичне забезпечення; фінансовий важіль; організаційні відносини; норма прибутку; корпоративна культура.

Усі зазначені чинники впливають на оцінку антикризової гнучкості. У роботах вітчизняних і зарубіжних вчених не існує єдності у поглядах на питання вибору методу оцінки антикризової гнучкості підприємства. О. Грачов [7] для оцінки антикризової гнучкості підприємства розробив «комплексний показник, що містить дві складові: перша враховує фінансові можливості підприємства для розвитку його гнучкості і формується показниками, що є факторами рентабельності продукції підприємства; друга являє собою оцінку наявності організаційно-технологічних передумов створення гнучкого виробництва і виражається коефіцієнтом закріплення операцій». Цей комплексний показник має розраховуватись як геометрична середня оцінки фінансової спроможності підприємства до оновлення продукції й оцінки наявності організаційно-технологічних передумов створення гнучкого виробництва. Оцінка фінансової спроможності підприємства до оновлення продукції є функцією факторів рентабельності продукції підприємства (коефіцієнт поточної ліквідності, рентабельність основної діяльності, коефіцієнт оборотності обігових засобів). Такий підхід вважається спрощеним, оскільки характеризує лише потенціальні можливості підприємства до оновлення продукції та виробничу гнучкість.

Б. Жуков [8] переконує в тому, що антикризова гнучкість підприємства залежить від чотирьох чинників, а саме сукупності всіх факторів виробництва, необхідних для випуску кінцевого продукту в грошовому вираженні; втрат (втрачених можливостей підприємства); величини кінцевого продукту; величини доданої вартості, отриманої за рахунок використання інноваційних інструментів.

Л. Мачкур [12] пропонує розраховувати інтегральний показник антикризової гнучкості діяльності підприємства на основі трьох груп часткових показників, а саме внутрішньої гнучкості, зовнішньої оборонної гнучкості та зовнішньої наступальної гнучкості. Запропонований вченим спектр показників для визначення інтегрального індексу антикризової гнучкості підприємства переважно містить показники, що характеризують гнучкість (альтернативність) окремих функціональних сфер діяльності підприємства (маркетинг, постачання, виробництво, інноваційна діяльність, фінансовий менеджмент, управління інформаційними ресурсами).

В. Васильєв [5], В. Козловський [10], Р. Сатановський [15] пропонують інший підхід до оцінювання антикризової гнучкості підприємств з пріоритетним використанням критерію ступеня механізації й автоматизації виробничих процесів. Розбіжності у підходах до оцінювання антикризової гнучкості підприємств у цій ситуації вбачаються в акцентуванні уваги на операційних системах, віднесених до категорії цілком або частково автоматизованих. Такий підхід оцінювання антикризової гнучкості підприємств фактично орієнтований лише на внутрішнє середовище менеджменту.

Загальною позитивною рисою означених підходів є відбір і використання необхідного і достатнього числа окремих показників, які характеризують різні складові (виробничу, технологічну, фінансову, збутову, комунікаційну, організаційну та компетентнісну гнучкість) та аспекти антикризової гнучкості з подальшим їх агрегуванням з використанням методів сум, геометричної середньої, бального оцінювання. Звичайно, що отримані результати потребують додаткових узагальнень та абстрагувань щодо їх інтерпретації, а також виявлення пріоритетних напрямів регулювання антикризовою гнучкістю, передусім фінансовою та компетентнісною складовими, що особливо актуально в нинішніх кризових умовах господарювання телекомунікаційних підприємств. Окремі вчені вбачають пріоритетним аспектом дослідження гнучкості підприємств фінансову складову.

Розгляд сутнісних характеристик наявних методів оцінки дає змогу стверджувати, що вони повною мірою не відображають всебічних характеристик антикризової гнучкості і чинників, що її регулюють, хоча можуть вважатися пріоритетними в підвищенні антикризової гнучкості: вони є передумовою імплементації адекватних заходів модернізації підприємства. Так, індекс фінансової гнучкості, розроблений У.О. Клеверлі, включає сім показників, що характеризують загальний фінансовий стан підприємства (операційна рентабельність, прибутковість, грошовий потік, стан необоротних активів, структуру капіталу), і визначається як їх середнє арифметичне [9]. Таку позицію щодо джерел формування фінансової гнучкості та їх оцінювання підтримує С. Комаринець. Вона розробила коефіцієнтний підхід до оцінювання гнучкості, який охоплює розрахунки показників майнового стану суб'єктів господарювання, ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості і ліквідності [11]. При цьому введено припущення, що частка ваги кожної з названих груп показників для розрахунку показника фінансової гнучкості однакова, а сам показник є результатом суми оцінок цих груп.

Б. Дрейер і К. Гронхаг обґрунтовують доцільність використання інших показників, які здатні оцінити фінансову складову антикризової гнучкості підприємства (показник чистої балансової ліквідності, коефіцієнт ризику інвестування) [21]. Прорахунки розглянутих підходів зосереджені в тому, що враховуються виключно внутрішні резерви формування антикризової гнучкості підприємства, що перешкоджає врахуванню впливу характеристик антикризової гнучкості за рахунок зовнішніх резервів. Наявні прорахунки розглянутих підходів певним чином нівелюються пропозиціями А. Гамба і А. Тріантіса, які обґрунтовують, що вартість фінансової гнучкості визначається не тільки

внутрішніми, але й зовнішніми чинниками, зокрема доступністю зовнішнього фінансування, ставками оподаткування [22].

Інші вчені акцентують увагу на побудові мультиплікативної моделі інтегрального показника антикризової гнучкості підприємств як добутку декількох факторних показників з обов'язковим виокремленням блоку фінансового забезпечення їх гнучкості. В. Самочкін [14], розглядаючи антикризову гнучкість підприємства як функцію величини засобів, що скеровуються на передпроектну підготовку, проектування й освоєння виробництва нової продукції з урахуванням кількості виробів, що освоюються виробництвом, рекомендує визначати згадану суму витрат, використавши такі ключові фактори, як рентабельність продажів, оборотність активів, фінансовий важіль і норму прибутку на оновлення. До недоліків і проблемних фрагментів такого підходу В. Самочкіна слід віднести громіздкість розрахунків і складність інтерпретації результатів; неоднозначність трактування антикризової гнучкості підприємства як співвідношення прибутку, спрямованого на оновлення виробництва, до власних активів підприємства; некоректність визначення спроможності підприємства до оновлення через показники наявної номенклатури продукції і тривалості періоду виробництва продукції; відсутність обґрунтування доцільності і можливості використання аутсорсингу.

Д. Яруліна обґрунтовує доцільність оцінки антикризової гнучкості підприємства за допомогою таких показників [20, с. 274]: показник гнучкості підприємства з урахуванням гнучкості системи; здатність підприємства до оновлення; фактори, що визначають готовність підприємства до умов нестабільності; значення слабких і сильних сигналів.

Орієнтація на врахування умов нестабільності та «слабких» сигналів є безумовною сильною рисою підходу Д. Яруліної, оскільки дає змогу адаптувати його до використання підприємствами в нинішніх кризових умовах.

Деякі вчені (Т. Лепейко, Н. Шматько, І. Отенко, М. Пантелєєв) орієнтуються на розгляд цієї проблеми з позицій процесного підходу. Такий підхід забезпечує комплексний розгляд усіх складових антикризової гнучкості і реалізує новітні управлінські технології, орієнтовані на гармонізацію комунікаційних ланцюгів. З огляду на те, що підприємство є складною соціально-економічною системою, його антикризова гнучкість залежить і від гнучкості його складових, і від тісноти та характеру зв'язків між ними. Застосування такого процесного підходу вважаємо корисним, оскільки антикризова гнучкість підприємства є функцією гнучкості його бізнес-процесів, а також гнучкості їх складу і структури.

Інші вчені обґрунтовують доцільність багатофакторного оцінювання антикризової гнучкості на основі кореляційно-регресійного аналізу та побудови регресійних моделей залежності результуючого показника від факторів-аргументів. Сформовані регресійні моделі дають змогу здійснити комплексний аналіз і на його основі побудувати прогноз результуючих значень показників для кожної складової антикризової гнучкості, що використовуються під час визначення інтегрального індексу. Так, С. Комаринець для побудови регресійної моделі організаційної антикризової гнуч-

кості результуючим визначила рівень продуктивності (рентабельність операційної діяльності).

Розроблена модель характеризує залежність змінної величини від сукупності незалежних змінних та дає змогу визначити характер і напрям впливу рівнів загроз, динаміки та складності зовнішнього середовища, а також загального ступеня антикризової гнучкості підприємства на рівень його ефективності. О. Шатілова, використовуючи регресійний аналіз для побудови моделі, як результуючий показник рекомендує використовувати обсяг ринку нової продукції. Така модель дає змогу визначити тренди розвитку ринкового попиту і споживацьких уподобань. Н. Хлістунова пропонує використовувати регресійну модель для відбору найбільш значимих факторів щодо оцінювання антикризової гнучкості підприємств.

Розглядаючи антикризову гнучкість підприємства як синергетичне поєднання здатності адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища та використовувати відповідні методи, технології й інструменти управління задля забезпечення ефективності підприємства, доцільно розробити новий підхід до оцінювання антикризової гнучкості телекомунікаційного підприємства на основі поєднання розглянутих підходів. Доцільно зупинитись на ключових змінах, які потрібно враховувати під час формування антикризової гнучкості телекомунікаційного підприємства. Так, вкрай важливими є оцінка важливості змін та терміновості реакції на їх появу, готовність підприємства до змін з подальшим вибором варіанта його ринкової поведінки (адаптація до змін, вплив на ринок, формування нових потреб) з орієнтацією на реалізацію вибраної бізнес-моделі та зростання ринкової вартості підприємства.

Антикризова гнучкість підприємства має бути виражена як функція гнучкості його складових, а саме виробничої, технологічної, фінансової, збутової, комунікаційної, організаційної та компетентнісної гнучкості, а оцінка антикризової гнучкості має бути доповнена такими показниками, як коефіцієнт універсальності бізнес-процесу; рентабельність основної діяльності; коефіцієнт мобільності виробництва; коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт готовності персоналу до реагування на зміни потреб клієнтів; рентабельність продукції; коефіцієнт оборотності обігових коштів; частка співробітників, що працюють за гнучким графіком; частка співробітників, що працюють неповний робочий день; частка співробітників, що працюють за тимчасовими контрактами; частка співробітників, що працюють дистанційно; частка співробітників, що працюють за договором оренди персоналу; частка робіт, переданих на аутсорсинг; гнучкість системи оплати праці; частка основних засобів, взятих у лізинг; рівень виробничої та фінансової кооперації; зміна обсягів резервів; функціональна інваріантність; технологічність; функціональна працездатність; рівень автоматизації.

Результати проведених досліджень переконують щодо доцільності розрахунку комплексного показника оцінки антикризової гнучкості телекомунікаційних підприємств у вигляді взаємозалежних фінансових та організаційно-технологічних показників розвитку. Такий підхід дає змогу порівняти рівень показника антикризової гнучкості різних телекомунікаційних

підприємств і визначити для кожного з них резерви його розвитку.

В. Васильєв запропонував розглядати два види антикризової гнучкості, а саме стратегічну та тактичну. Р. Акофф наголошував на тому, що, «якщо зміни параметрів системи перевищують можливості її адаптивного розвитку, відбувається втрата стійкості. При цьому, якщо після втрати стійкості встановлюється мінливий періодичний режим, це говорить про м'яку втрату стійкості. Якщо ж система переходить на інший режим руху стрибком – про тверду втрату стійкості» [1].

Необхідність забезпечення антикризової гнучкості телекомунікаційного підприємства на всіх його ієрархічних рівнях потребує виокремлення трьох рівнів антикризової гнучкості, а саме стратегічної, тактичної і оперативної. Нині гостро постає проблема стратегічної антикризової гнучкості як основного способу виживання телекомунікаційних підприємств у складному та мінливому середовищі. Найчастіше мету регулювання антикризової гнучкості підприємства пов'язують з досягненням оптимального рівня ефективності підприємства [4], а в системі антикризового управління пріоритетним блоком вважають перспективне планування розвитку гнучкості підприємства в умовах конкуренції та нестабільності [19]. Тактична антикризова гнучкість телекомунікаційного підприємства передбачає розробку заходів для реалізації стратегічної бізнесової мети і охоплює проблематику адаптації до «кризи платежів», короткотермінових коливань попиту, дефіциту робочої сили і сировини тощо. Оперативна антикризова гнучкість стосується організаційної спроможності вирішувати проблеми поточної заборгованості, усунення відхилень технологічного процесу від запланованого графіку, вирішення конфліктних питань з партнерами.

Водночас акцентуємо увагу на тому, що антикризова гнучкість підприємства не може і не має бути абсолютною, адже телекомунікаційне підприємство потребує додержання спеціалізації, забезпечення певної прибутковості та стабільності для запобігання руйнації. Отже, важливими стають знаходження й забезпечення підприємством оптимального рівня антикризової гнучкості.

Тоді процедура забезпечення антикризової гнучкості телекомунікаційних підприємств має містити такі етапи:

- 1) визначення виробничої структури та бізнес-ланцюгів підприємства;
- 2) виявлення можливостей та резервів підприємства;
- 3) розрахунок значень індексів антикризової гнучкості окремих складових;
- 4) розрахунок значення інтегрального індексу антикризової гнучкості підприємства;
- 5) розробка заходів щодо підтримки оптимальної гнучкості підприємства.

Висновки. Уточнено зміст та сутнісні характеристики поняття «антикризова гнучкість підприємства», його складові, виявлено зовнішні та внутрішні чинники, що визначають особливості процедур і етапів оцінки, а також кількісно-якісний рівень антикризової гнучкості телекомунікаційних підприємств в сучасних кризових реаліях економічного простору. Зокрема, якщо розглядати антикризову гнучкість телекомуні-

каційних підприємств як спроможність оперативно й адекватно реагувати на коливання й виклики внутрішнього і зовнішнього середовища для забезпечення реалізації мети і завдань діяльності, то серед складових, що визначають рівень антикризової гнучкості підприємств, доцільно назвати виробничу, технологічну, фінансову, збутову, комунікаційну, організаційну та компетентнісну гнучкість. Результати проведених досліджень переконують щодо доцільності розрахунку комплексного показника оцінки антикризової гнуч-

кості підприємства у вигляді взаємозалежних фінансових та організаційно-технологічних показників розвитку. Такий підхід дає змогу порівняти рівень показника антикризової гнучкості різних телекомунікаційних підприємств і визначити для кожного з них резерви його розвитку.

Для забезпечення антикризової гнучкості телекомунікаційного підприємства на всіх його ієрархічних рівнях доцільно виокремити три рівні антикризової гнучкості, а саме стратегічної, тактичної і оперативної.

Список використаних джерел:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Сирин, 2002. – 256 с.
2. Анчішкін А. Наука. Техніка. Економіка / А. Анчішкін. – М. : Економіка, 1986. – 384 с.
3. Блехерман М. Гнучкі виробничі системи. Організаційно-економічні аспекти / М. Блехерман. – К. : Економіка, 1988. – 236 с.
4. Василенко В. Антикризове управління підприємством / В. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
5. Васильев В. Организационно-экономические основы гибкого производства : [уч. пособ. для машиностр. спец. вузов] / В. Васильев, Т. Садовская. – М. : Высшая шк., 1988. – 272 с.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Бусел. – К. ; Ірпінь : Перун, 2001. – 1140 с.
7. Грачов О. Управління розвитком гнучкості підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. Грачов ; Харківський національний економічний університет. – Х., 2006. – 23 с.
8. Жуков Б. Инновационное обеспечение гибкого развития промышленных предприятий: теория, инструментарий, реализация : автореф. дисс. ... докт. экон. наук / Б. Жуков. – Краснодар, 2007. – 53 с.
9. Клевнин А. Организация гармоничного производства (теория и практика) : [уч. пособ.] / А. Клевнин. – М. : Омега-Л, 2003. – 360 с.
10. Козловский В. Эффективность переналаживаемых роботизированных производств / В. Козловский. – Л. : Машиностроение, 1985. – 224 с.
11. Комаринець С. Взаємодія між організаційною гнучкістю та мінливістю середовища вздовж ланцюга створення вартості / С. Комаринець // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.2 – С. 219–225.
12. Мачкур Л. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю діяльності підприємств в умовах трансформації економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Л. Мачкур ; Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів, 2003. – 24 с.
13. Стратегический процесс / [Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал] ; пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 350 с.
14. Самочкин В. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование / В. Самочкин. – 2-е изд. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
15. Сатановський Р. Організаційне забезпечення гнучкості машинобудівного виробництва / Р. Сатановський. – Львів : Машинобудування. Львівське від-ня, 1987. – 96 с.
16. Словарь русского языка. – Т. 1. – М. : Русский язык, 1981. – 698 с.
17. Ситник Н. Креативна організація. Розвиток концепції гнучкості / Н. Ситник // Бізнес-Інформ. – 2011. – № 11. – С. 176.
18. Тарнавська Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.
19. Фатхутдинов Р. Стратегический менеджмент : [учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности и направлению «Менеджмент»] / Р. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2001. – 445 с.
20. Ярулина Д. Оценка гибкости предприятия / Д. Ярулина // Проблемы развития финансовой системы Украины : материалы научно-практической конференции аспирантов и студентов. – Симферополь, 2005. – С. 274.
21. Corporate agility: a revolutionary new model for competing in a flat world / [Ch.E. Grantham, J.P. Ware, C. Williamson]. – New York : AMACOM, 2007. – 275 (XII) p.
22. Gamba A. The Value of Financial Flexibility / A. Gamba, A. Triantis // Journal of Finance, Forthcoming AFA. – 2006. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=677086.
23. Hugos M.H. Business agility: sustainable prosperity in a relentlessly competitive world / M.H. Hugos. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2009. – 162 p. – (Microsoft executive leadership series).
24. Hill T. Operations management / T. Hill. – New York : Palgrave Macmillan, 2005. – 832 p.
25. Webster's New Twentieth Century Dictionary. – New York. : The Publishers Guild, INC, 1963.