Borsukovska Viktorija, Borsukovskii Yuriy. Business continuity: a new trend or necessity. *In this article the review and analysis of the issue of business continuity. Formulated the basic requirements and recommendations towards the development and implementation of business continuity to ensure the fullest functionality of the organization and preserve the necessary information and material resources of the organization.*

Keywords: *threats, risks, policy, security.*

УДК 658.012:621

Старинець О.Г., к.п.н.,
Державний університет
телекомунікацій

РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто дискусійні питання щодо розробки антикризової програми підприємств, здійснено моніторинг існуючих практичних проблем та обґрунтовано теоретичне й методологічне підґрунтя розробки антикризової програми телекомунікаційних підприємств, що сприятиме побудові ефективної системи антикризового управління на підприємстві телекомунікаційної галузі в сучасних умовах економічних дисбалансів та передбачає опрацювання заходів запобігання розвитку кризових процесів, дієве їх подолання й нівелювання їх негативних наслідків.

Ключові слова: *антикризове управління, телекомунікаційні підприємства, антикризова програма.*

Постановка проблеми. Реалії сьогодення переконують, що більшість вітчизняних підприємств знаходяться на межі кризового стану: економічні показники досягли критичного рівня; фінансові здобутки погіршуються; втрачаються конкурентні позиції. Фактично, у сучасних умовах функціонування будь-яке телекомунікаційне підприємство може зазнати кризового стану. Виведення підприємства з такої ситуації має бути належним чином організованим і скоординованим процесом, а не відбуватись хаотично та безсистемно. Для ефективного подолання кризи на підприємстві мають розроблятись такі основні документи як антикризова програма та план антикризових заходів. У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває формування теоретичного та методичного підґрунтя щодо розробки антикризової програми телекомунікаційних підприємств, що передбачає опрацювання заходів запобігання розвитку кризових процесів, дієве їх подолання та нівелювання їх негативних наслідків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед відомих учених проблематики антикризового управління варто згадати таких вчених: О. Виноградова, С. Войтко, В. Геєць, О. Гудзь, В. Дергачова, З. Каіра, С. Легамінова, І. Маркіна, В. Сотниченко, П. Стецюк, А. Тофлер та деякі інші. Високо оцінюючи вагомість їх наукових розробок та пропозицій щодо розробки заходів антикризового управління підприємств, все ж акцентуємо, що, дане питання потребує подальшого дослідження через зміни умов та чинників антикризового управління телекомунікаційних підприємств що сприятиме пошуку оптимальної альтернативи стосовно виходу підприємств галузі із можливої чи наявної кризи.

Мета статті. Розгляд дискусійних питань щодо розробки антикризової програми підприємств, здійснення моніторингу існуючих практичних проблем та обґрунтування

© Старинець О.Г., 2017

теоретичного й методологічного підґрунтя розробки антикризової програми телекомунікаційних підприємств, що сприятиме побудові ефективної системи антикризового управління на підприємстві телекомунікаційної галузі в сучасних умовах економічних дисбалансів та передбачає опрацювання заходів запобігання розвитку кризових процесів, дієве їх подолання й нівелювання їх негативних наслідків.

Виклад основного матеріалу. Виникненню кризового стану телекомунікаційного підприємства передує цілий ланцюг економічних процесів, що зумовлені причинно-наслідковими зв'язками. Їх традиційно поділяють на екзогенні та ендогенні. Екзогенні чинники, які можуть зумовити кризу на підприємстві: прискорення інфляційних процесів; нестабільність нормативно-правового поля; звуження ємності внутрішнього ринку; падіння платоспроможності населення; зниження попиту на телекомунікаційні послуги; нерозвиненість ринку цінних паперів; недостатня активність на ринках засобів виробництва, трудових ресурсів, кредитному; загострення конкурентної боротьби; погіршення стану фінансової системи країни; банкрутство обслуговуючих банків і зависання грошей на їх рахунках; політична нестабільність; негативні демографічні тенденції; погіршення криміногенної ситуації тощо [4; 9]. Про негативні ендогенні процеси можуть свідчити наступні економічні сигнали: різкі зміни фінансових показників; дефіцит обігових активів; дисбаланси структури активів; неефективна структура операційних витрат; отримання збитків від операційної діяльності; різке підвищення рівня витрат виробництва; значне перевищення темпів зростання витрат над отриманим чистим доходом; спад обсягів виробництва; погіршення показників економічної діяльності підприємства; недосконалий механізм ціноутворення; неефективне стратегічне планування діяльності та конкурентна політика підприємства; наявність незавершених капіталовкладень; відсутність джерел довгострокового фінансування; неефективний інвестиційний менеджмент; неефективний маркетинг (тактика і стратегія); неефективна фінансова стратегія; велика частка позикового капіталу; велика частка поточних зобов'язань; низький рівень технології виробництва, що застосовується; низький рівень захисту інформації; низький рівень кваліфікації кадрів; неефективне управління якістю продукції; неефективна інноваційна діяльність; відсутність або низький рівень договірної дисципліни; відсутність або неефективна робота юридичної служби; форс - мажорні обставини тощо [4; 10]. До чинників, що також посилюють кризову ситуацію на телекомунікаційних підприємствах, відносяться: несвоєчасне оновлення асортименту товарної продукції; незадовільна постановка роботи на ринку; нездатність товару успішно конкурувати з іншими товарами, що знаходяться на ринку; брак інновацій та раціоналізаторства; дефіцит у фінансуванні; відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль); великий обсяг капіталовкладень із тривалим терміном окупності; відсутність стимулів праці у працівників [11]. Загалом ці та інші фактори досить тісно взаємопов'язані і становлять складний комплекс причинно-наслідкових зв'язків. Діючи в різних напрямах, вони призводять до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування телекомунікаційного підприємства.

Мета та інструментарій антикризового управління залежать від реального економічного стану та конкурентної позиції телекомунікаційного підприємства.

Якщо телекомунікаційне підприємство функціонує успішно: мета введення антикризового управління – запобігання процесу виникнення фінансової кризи на підприємстві, виявлення „ранніх ознак" кризового стану, недопущення фінансової кризи шляхом профілактичних заходів; а інструментарієм антикризового управління у цьому випадку є: постійний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, прогнозування банкрутства, мінімізація і нейтралізація ризиків, впровадження системи раннього попередження та реагування. Реалізація набору антикризових процедур, а саме передкризова підготовка, дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій та підвищити таким чином ефективність діяльності підприємства в цілому.

Якщо телекомунікаційне підприємство опинилося у фінансовій кризі: мета введення антикризового управління – утримання функціонування підприємства в режимі виживання в даний період і виведення його з кризового стану з мінімальними втратами, подолання фінансової кризи (фінансове оздоровлення підприємства); а інструментарієм антикризового управління у цьому випадку є: санація без залучення додаткових фінансових ресурсів, санація із залученням нового фінансового капіталу, реструктуризація виробництва, реструктуризація активів, фінансова реструктуризація, реорганізація підприємства [4; 11].

Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися організовано та скоординовано. Основний документ, який мають розробити на телекомунікаційному підприємстві, що опинилося в кризовому стані, є антикризова програма. Таку позицію підтримують багато вчених: „концептуальною основою ефективного функціонування телекомунікаційних підприємств в умовах динамічної зміни зовнішнього оточення має бути науково обґрунтована система економічного управління підприємства основою якої є антикризова програма" [7].

Антикризова програма підприємства є центральною ланкою антикризового управління, яка пов'язує його мету і систему цілей, способи їх досягнення із завданням виходу з нестабільного положення і забезпечення подальшого динамічного розвитку підприємства [6]. Антикризова програма − це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети − виведення підприємства з кризового стану та забезпечення його нормального функціонування [8]. Програма антикризових заходів підприємства є стрижнем антикризового управління, що пов'язує його мету, систему цілей та способи їх досягнення із завданням виходу підприємства з кризового стану і забезпечення його подальшого динамічного розвитку.

Тобто, антикризова програма підприємства встановлює цілі і завдання, доцільні для досягнення у запланованому періоді, а також методи їх реалізації.

Розробляючи антикризову програму слід чітко розуміти природу зародження та розвитку кризових явищ, які, у свою чергу, поділяються на [7, с. 52]: природні – єдині причини, які не можна передбачити та на, які не можна вплинути (буревії, затоплення, землетруси тощо); об'єктивні – ґрунтуються на потребі у модернізації та реструктуризації підприємства (зміни форми господарювання, зміни у законодавстві тощо); суб'єктивні – є результатом невірних господарських рішень; зовнішні – ґрунтуються на стратегії макроекономічного розвитку країни та тенденціях зміни макроекономічних показників (інтеграція у європейський простір, співпраця із міжнародним валютним фондом тощо); ендогенні – є результатом недосконалості системи управління, конфліктних ситуації всередині господарюючого суб'єкта, недоліками у політиці організації виробництва, інноваційного розвитку та інвестиційних проектів (несумісність цілей господарської діяльності, відсутність ефективної цінової політики тощо). Виходячи з цього керівник (власник) має вчасно зреагувати на прояв системної кризи та прийняти рішення щодо реалізації розробленої антикризової програми.

Ознаками прояву такої кризи можуть бути: прихована, тривала безпорадність працівників адміністративного апарату у прийнятті ефективних управлінських рішень; повна втрата працівниками адміністративного апарату можливостей, стратегічної ініціативності та потенціалу управлінського впливу, що призводить до управлінського безладу; підвищена критична активність персоналу підприємства, щодо політики управління підприємством; розвиток конфліктних ситуацій у процесі ведення господарської діяльності, включаючи конфлікт цілей; абсолютне та відносне зменшення кількості робітників операційної діяльності підприємства.

Формування антикризової програми має підпорядковуватись низці вимог [5]: підпорядкованість стратегічним пріоритетам підприємства; своєчасність і гнучкість реакції на нові зовнішні і ендогенні чинники, що впливають на результати діяльності підприємства;

кількісна і якісна вимірюваність результатів і параметрів антикризових заходів; конкретність змісту для виконавців.

Водночас, щоб отримати позитивні результати при формуванні антикризової програми слід дотримуватись наступних принципів [13]:

принцип забезпечення досягнення завдань антикризового управління, який виявляє відповідність заходів, що включаються до антикризового портфеля підприємства, визначеним завданням антикризового управління;

принцип орієнтації на проблеми, які потребують свого розв'язання, а не на зовнішні ознаки їхнього прояву;

принцип забезпечення відповідності антикризової програми наявними та можливими до залучення ресурсами;

принцип відповідності часовим обмеженням антикризового процесу;

принцип багатоваріантності, тобто наявності великої кількості альтернатив;

принцип професіональності;

принцип колегіальності.

Отже, створення антикризової програми підприємства із врахуванням всіх принципів, дозволить забезпечити ефективну умови для виведення підприємства з кризи [5].

Формування антикризової програми залежить від багатьох аспектів: масштабності як кризи, так і самого підприємства чи галузі, впливу зовнішнього середовища та його факторів, компетентності керівника та працівників підприємства тощо.

Формування антикризової програми підприємства має передбачати наступні етапи:

формування робочої групи з числа зацікавлених осіб, підбір експертів;

обґрунтування мети і завдань антикризового управління, спрямованого на подолання поточної нестабільної ситуації або запобігання її погіршенню у майбутньому.

визначення об'єкта і суб'єкта антикризових втручань, а також часового фактору у вирішенні соціально-економічних проблем.

розроблення плану-графіка, проведення підготовчих робіт;

проведення діагностики діяльності підприємства, визначення причин наявного стану та потреб, що стримують підприємство;

діагностика антикризового потенціалу та можливостей підприємства;

розробка антикризових альтернатив, тобто сукупності можливих заходів антикризової програми, гіпотез стосовно розвитку внутрішнього та зовнішнього оточення, прогнозування можливих наслідків їхнього реалізації;

розробка антикризової програми підприємства, спрямованої на подолання проблем в умовах ресурсних і часових обмежень;

колегіальне обговорення сутності, наслідків і доцільності окремих заходів на засіданні групи експертів;

підготовлення експертного висновку з повною характеристикою кожного запропонованого антикризового заходу для особи, що приймає рішення;

здійснення процедури вибору раціональних альтернатив, підготовлення проекту антикризової програми;

узгодження проекту антикризової програми з зацікавленими особами - кредиторами, власниками, органами державного управління та контролю тощо (відповідно до нормативних вимог і статусу підприємства);

прийняття антикризової програми та доведення її положень до функціональних підрозділів і виконавців.

формування пропозицій щодо запобігання кризовим явищам у майбутньому.

План антикризових заходів має містити перелік конкретних заходів, які передбачається здійснити, терміни їх початку та закінчення, необхідні ресурси та очікуваний результат реалізації, а також визначати відповідальну особу та виконавців. Управління розробкою та формуванням антикризової програми – це складний багатоетапний процес з визначення оптимального переліку антикризових заходів, які відповідають меті

антикризового процесу, ресурсним та часовим обмеженням конкретного підприємства. Прийняття рішень відбувається в умовах високої ризикованості, зростаючого динамізму навколишнього середовища підприємства, збільшення взаємо- зв'язків і залежностей між окремими заходами. Проблема розробки антикризової програми підприємства, тобто визначення антикризових заходів, які необхідно здійснити, зумовлена тим, що реально існує досить широкий діапазон альтернатив. Загальна концепція формування антикризової програми полягає у проведенні двоступеневої процедури відбору альтернатив шляхом проведення їх попереднього та поглибленого аналізу. При попередньому (скринінговому) аналізі проводиться попередня елімінація (зменшення) множини висунутих альтернатив з врахуванням певної системи скринінгових стандартів, що дає можливість вибрати антикризові заходи, які забезпечують вихід із кризи або її попередження. Скринінговий стандарт – це певний перелік якісних умов і обмежень, які використовують з метою скорочення кількості висунутих антикризових рішень, що сприяє зосередженню на найбільш важливих заходах, які адекватні конкретним умовам функціонування підприємства [12]. При поглибленому (преферентивному) аналізі здійснюється поглиблене вивчення та експертне оцінювання кожного антикризового заходу допустимої множини альтернатив і формування остаточного переліку раціональних антикризових заходів, які рекомендуються для включення до програми. Відібрана сукупність раціональних альтернатив повинна включати певну сукупність заходів, які мають забезпечити досягнення певних результатів антикризового процесу при мінімальних затратах підприємства. Важливою передумовою застосування правильних антикризових заходів та своєчасної реакції є ідентифікація глибини фінансової кризи. У зв'язку з цим, виділяють декілька фаз кризи: 1 фаза – безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління); 2 фаза – загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення антикризових заходів; 3 фаза – кризовий стан, який не сумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його реорганізації або ліквідації [11].

З цих позицій антикризова програма телекомунікаційного підприємства може становити:

систему захисних заходів, яка передбачає: різке скорочення витрат, закриття та розпродаж окремих підрозділів підприємства, скорочення та розпродаж обладнання, звільнення персоналу, скорочення окремих частин ринкового сегменту, зменшення відпускних цін та обсягів реалізації продукції;

систему наступальних заходів, що передбачає активні дії: модернізацію обладнання, освоєння нових предметів праці, введення нових технологій, запровадження ефективного маркетингу, пошук нових ринків збуту продукції, розробку і впровадження прогресивної стратегічної концепції контролінгу та управління.

Згідно до [11] типова структура антикризової програми підприємства має включати: 1. Загальну характеристику стану кризи, основних причин, які її обумовили та проблем, що потребують розв'язання. 2. Цільові параметри антикризового процесу, тобто якісне визначення цільового стану підприємства та його кількісні ознаки у вигляді певної системи цільових (планових) показників (встановлені цільові параметри в подальшому використовуються для моніторингу та дають можливість визначити ступінь досягнення поставлених цілей). 3. Обмеження антикризового процесу (часові та ресурсні). 4. Перелік антикризових заходів, що плануються, з визначенням детального плану-графіка реалізації кожного з них. 5. Бюджет витрачання коштів на реалізацію програми (плану). 6. Фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації програми, у тому числі план обслуговування та погашення боргів. Крім антикризової програми при підготовці та реалізації антикризових заходів можуть розроблятися й інші документи спеціального призначення, які в сукупності формують методичне забезпечення антикризового управління: бізнес-план санації (для залучення зовнішнього інвестора); план судової санації (розробляється у разі порушення справи про банкрутство підприємства); план досудової

санації державних підприємств тощо [12]. Для подолання протиріч забезпечення подальшого динамічного зростання і функціонування телекомунікаційного підприємства доцільно скористатися переважно антикризовими заходами, які ґрунтуються на інноваційних стратегіях [14], спрямованих на зміцнення поточного положення підприємства і формування підґрунтя довгострокової стійкості. Діагностика рівня кризового стану телекомунікаційного підприємства традиційно здійснюється за допомогою низки тестів із застосуванням важливих фінансово-економічних індикаторів діяльності, що дають чітку відповідь для ідентифікації стану аналізованого підприємства [1]. Акцентуємо, що, практичне використання такого методичного підґрунтя, не позбавлене недоліків: базисом діагностики вважаються фінансові показники, що не комплексно окреслюють економічний стан підприємства – це суперечить основним принципам економічної діагностики щодо використання всієї наявної інформації [2], що ускладнює формування інтегральних показників щодо діагностики кризи для інших телекомунікаційних підприємств; − задля подальшого усунення наслідків або превентивних заходів, а отримані результати мають низьку корисність, оскільки окреслюють лише поточний момент, і не вказують на перспективні напрями стратегічного розвитку підприємства.

Усунення названих недоліків необхідно здійснити шляхом внесення показників, спроможних діагностувати антикризовий потенціал підприємства, тобто його можливостей забезпечувати подальшу стабілізацію ситуації з використанням нетрадиційних для підприємства інноваційних напрямків.

Антикризовим управлінням на телекомунікаційному підприємстві може займатися спеціально створений антикризовий відділ, фахівці якого мають достатній рівень знань, або аудитори чи консалтингові фірми. Наголосимо, що незалежно від антикризової програми, що обрана керівництвом телекомунікаційного підприємства, заходи боротьби із розвитком кризових явищ мають проводитися відповідно до наявного антикризового потенціалу кожного окремого підприємства. Сумісність усіх функціональних складових антикризового потенціалу телекомунікаційного підприємства має забезпечуватися за рахунок попередньої підготовки заходів щодо протистояння кризовим явищам. Визначення рівня та швидкості прийняття господарських рішень, для боротьби із розвитком кризових явищ має ґрунтуватися на активності керівництва в адаптації підприємства до нових умов функціонування. Основою будь-якої антикризової програми телекомунікаційного підприємства є рекомбінація обов’язків фахівців шляхом формування оперативних команд, що відповідають за стабільність операційної діяльності підприємства. Отже, всі перетворення на підприємстві навіть в умовах кризи необхідно здійснювати без втрат керованості, особливо у разі переходу до якісно нової виробничо-управлінської системи, що не повинно означати перерву в еволюції розвитку підприємства. Це може бути забезпечено шляхом поєднання цільового та системного підходу до розробки та виконання антикризової цільової програми. Наявність такої програми дозволить визначити послідовність дій підприємства в умовах попередження або подолання кризи, закласти основу для здійснення організаційно-практичної роботи з оздоровлення підприємства.

Висновки. Результати діяльності телекомунікаційних підприємств залишаються низькими для забезпечення подальшого динамічного зростання на новій якісній основі. Ця ситуація ускладнюється ознаками майбутніх і наслідками минулих криз. За цих умов, коли ендогенні можливості стабілізації становища підприємств практично вичерпані, доцільно скористатися теоретичним та методологічним підґрунтям на інноваційній основі здійснення змін. Для цього доцільно розробляти антикризову програму з урахуванням можливостей реалізації інноваційних процесів. Розвиток методичного підґрунтя до розробки антикризової програми полягатиме у доповненні системи індикаторів залежно від антикризової стратегії підприємства. Це потребуватиме розробки альтернативних сценаріїв до впровадження інновацій, а також встановлення потенційних і реальних перспективних ринків збуту нових послуг, що прогнозуватимуться у межах антикризових програм. Встановлення зазначених індикаторів і планування заходів потребуватиме, у свою чергу, змін у процесі діагностики

стану підприємства шляхом доповнення індикаторів інноваційної активності. Антикризове управління повинно вчасно застосовувати адекватні заходи щодо усунення складнощів у діяльності телекомунікаційного підприємства та забезпечувати стабільність його функціонування. Представлення антикризової програми телекомунікаційного підприємства у вигляді низки заходів на основі запропонованих положень сприятиме подальшому зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища і забезпечуватиме перехід підприємства на переважно інтенсивний тип розвитку.

Таким чином, розгляд дискусійних питань щодо розробки антикризової програми підприємств, здійснення моніторингу існуючих практичних проблем та обґрунтування теоретичного й методологічного підґрунтя розробки антикризової програми телекомунікаційних підприємств сприятиме побудові ефективної системи антикризового управління на підприємстві телекомунікаційної галузі в сучасних умовах економічних дисбалансів та передбачає опрацювання заходів запобігання розвитку кризових процесів, дієве їх подолання й нівелювання їх негативних наслідків. Викладені у статті пропозиції можуть використовуватися в практичній діяльності сучасних телекомунікаційних підприємств при проектуванні і реалізації стратегій й планів розвитку, ліквідації кризових станів і запобіганні негативним тенденціям тощо.

Перспективи подальших досліджень. Подальший розвиток запропонованого теоретичного й методологічного підґрунтя розробки антикризової програми телекомунікаційних підприємств потребуватиме обґрунтування системи антикризових індикаторів, які доцільно включити в процес діагностики кризового стану підприємства. Це сприятиме розробленню критеріїв оцінки ступеня кризи з урахуванням стратегічного розвитку телекомунікаційних підприємств. Урахування зазначених аспектів зробить можливим розроблення типових антикризових програм для різних телекомунікаційних підприємств.

Список використаної літератури

1. *Бідюк П.І. Діагностування кризи як складова організаційно-економічного механізму реструктуризації / П.І.Бідюк, О.С.Омельченко // Бізнес Інформ. – 2011. – № 10. – С. 72-76.*
2. *Ветрова Н.М. Про концептуальний підхід до формування інструментарію економічної діагностики / Н.М.Ветрова, Н.В.Кузьміна // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2011. – № 41. – С. 16-20*
3. *Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні / О. Гарматюк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2010. – № 1 (3). – С. 50-55.*
4. *Коваленко, Л. О. Фінансовий менеджмент [Текст] / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – К. : Знання, 2005. – 485 с.*
5. *Коюда В.О. Антикризова програма – основа системи антикризового управління підприємством / В.О. Коюда, О.М. Костіна // Бизнес Информ. – 2009. – № 12. – С. 47-49.*
6. *Круш П.В. Умови та критерії застосування антикризової стратегії на промислових підприємствах / П.В. Круш, А.Ю. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2012. – http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2012/5EP/32.pdf.*
7. *Любенко Н. М. Реструктуризація в системі антикризового управління підприємством – теоретико-метологічні аспекти / Н. М. Любенко, І. О. Тарасенко // Вісник КНУТД. – 2010. – № 1 (51). – С. 171-176.*
8. *Макаренко І.О. Алгоритм антикризового управління підприємством // Актуальні проблеми економіки. - 2005. № 3 (45). - С.104-109.*
9. *Орлик, О. В. Факторы обеспечения и основные свойства экономической безопасности [Текст] / О. В. Орлик // Modern problems of regional development : Collection of scientific articles. – 2014. – Vol. 2. – P. 190-194.*

10. Сажієнко, С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств [Текст] / С. А. Сажієнко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія. Економічні науки. – 2009. – № 6. – Т. 2. – С. 52-55.

11. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств – членів Об'єднання підприємницьких організацій Львівщини (ОПОЛ) [Електронний ресурс]. – Режим доступу \www/ URL: cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP/1232048141_58.doc. – Заголовок з екрана, доступ вільний, 21.04.15.

12. Еш С. М. Методичне забезпечення антикризового управління фінансами підприємств [Текст] / С. М. Еш // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2011. – № 41. – С. 174-178

13. Шершньова З. Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання // Вісник Хмельницького національного університету. - 2010, № 2, Т. 1. - С.140-144.

14. Хандій О.О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації / О.О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 186-192.

Старинець Александр Георгиевич. Разработка антикризисной программы телекоммуникационных предприятий. *В статье рассмотрены дискуссионные вопросы по разработке антикризисной программы предприятий, осуществлен мониторинг существующих практических проблем и обоснованно теоретическое и методологическое основание разработки антикризисной программы телекоммуникационных предприятий, что будет способствовать построению эффективной системы антикризисного управления на предприятии телекоммуникационной отрасли в современных условиях экономических дисбалансов и предусматривает проработку мер предупреждения развития кризисных процессов, эффективное их преодоления и нивелирования их негативных последствий.*

Ключевые слова*: антикризисное управление, телекоммуникационные предприятия, антикризисная программа.*

Starinets Oleksandr. Development of the Anti-crisis Program of Telecommunications Enterprises. *The article discusses debating issues related to the development of the anti-crisis program of enterprises, monitors the existing practical problems and substantiates the theoretical and methodological basis for the development of the anti-crisis program of telecommunications enterprises, which will help to build an effective crisis management system in the telecommunications industry in the current conditions of economic imbalances and provides for the development of preventive measures Development of crisis processes S, their effective overcoming and leveling of their negative consequences.*

Keywords*: crisis management, telecommunication enterprises, anti-crisis program.*