

МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИPOSSIBILITIES OF USING THE WORLD EXPERIENCE
OF CRISIS MANAGEMENT AT UKRAINIAN ENTERPRISES

УДК 338.124.4:658.5

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.46-30>**Волошанюк Н.В.**к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Криворізький економічний інститут
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана»**Волошанюк О.Ю.**студент
Криворізький економічний інститут
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана»**Voloshaniuk Natalia**Kryvyi Rih Economic Institute
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman**Voloshaniuk Oleksandr**Kryvyi Rih Economic Institute
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

У статті розглянуто світові тенденції кризових явищ у розрізі їх видів та причин виникнення. Виділено можливі реакції підприємства на нові та існуючі кризи. Проведено аналіз в динаміці раптових та затяжних криз у світі. Досліджено динаміку збиткових підприємств в Україні за останні п'ять років; виділено види економічної діяльності, які за період аналізу були нерентабельними. Вказано основні чинники, які впливають на виникнення кризових явищ у світі та в Україні зокрема. Вивчено світовий досвід антикризового планування та з його урахуванням запропоновано основні кроки щодо управління кризовими ситуаціями на вітчизняних підприємствах. Зокрема, це стосується антикризового плану, який має постійно коригуватися з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників. Основний акцент серед зазначених дій зроблено на взаємовідносинах компанії із засобами масової інформації та необхідності проведення постійних тренінгів серед керівництва та персоналу на предмет придатності ефективно управляти підприємством у кризових умовах.

Ключові слова: ризик, криза, менеджмент, планування дій у надзвичайних ситуаціях, антикризова програма, стратегія.

В статье рассмотрены мировые тенденции кризисных явлений в разрезе их видов

и причин возникновения. Выделены возможные реакции предприятия на новые и существующие кризисы. Проведен анализ в динамике внезапных и затяжных кризисов в мире. Исследована динамика убыточных предприятий в Украине за последние пять лет; выделены виды экономической деятельности, которые за период анализа были нерентабельными. Указаны основные факторы, влияющие на возникновение кризисных явлений в мире и в Украине в частности. Изучен мировой опыт антикризисного планирования и на его основе предложены основные шаги по управлению кризисными ситуациями на отечественных предприятиях. В частности, это касается антикризисного плана, который должен постоянно корректироваться с учетом внутренних и внешних факторов. Основной акцент среди указанных действий сделан на взаимоотношениях компаний со средствами массовой информации и необходимости проведения постоянных тренингов среди руководства и персонала на предмет пригодности эффективно управлять предприятием в условиях кризиса.

Ключевые слова: риск, кризис, менеджмент, планирование действий в чрезвычайных ситуациях, антикризисная программа, стратегия.

The article discusses the global trends of crisis phenomena in the context of their types and causes. The possible reactions of the enterprise to new and existing crises are highlighted: defensive (sharp reduction in costs, closing and sale of certain units, equipment, dismissal of personnel, narrowing of the market segment) and offensive (modernization of equipment, the development of new objects of labor, the introduction of new technologies, the introduction of effective marketing, search for new markets). The analysis of the dynamics of sudden and protracted crises in the world, which showed the prevalence of protracted crises, which accounted for 67% of all crisis situations in the world (sudden crises occupy a smaller part of 33%) in 2018. As a result of studying statistical data, the main factors for the emergence of crises were identified, among which the superiority belongs to inept, inefficient enterprise management, namely 22%. The last place among the main causes of crises is occupied by disasters – 8.20%. The article also examines the dynamics of unprofitable enterprises in Ukraine over the past five years; identified types of economic activities that were unprofitable during the analyzed period (agricultural enterprises, the sphere of financial and insurance activities, real estate transactions). The main factors affecting the occurrence of crisis phenomena in the world and, in particular, in Ukraine are indicated. Difficulties arise when it comes to industries, enterprises and organizations with regular restructuring, mergers and acquisitions, and sales that take place in the business world. The world experience of crisis planning has been studied and on its basis the main stages of crisis management at domestic enterprises have been proposed. In particular, this applies to the crisis plan, which should be constantly updated taking into account internal and external factors. The main attention in these actions is paid to the relationship among companies and the media (one of the main differences between the crisis management of domestic enterprises and global companies), as well as the need for constant training of management and personnel in how to effectively manage the enterprise in a crisis.

Key words: risk, crisis, management, business contingency planning, crisis program, strategy.

Постановка проблеми. Будь-яка підприємницька діяльність не може існувати безпроблемно. У певні періоди часу функціонування підприємства виникають різні негативні ситуації, що заважають подальшому розвитку бізнесу, наслідками яких є криза, яка призводить до розбалансування та зниження рівня саморегуляції всієї системи господарської діяльності організації. Зважаючи на політичну, соціальну та фінансово-економічну нестабільність в Україні, більшість керівників під-

приємницьких структур вважає основною причиною такого становища зовнішні чинники, не беручи до уваги ендогенні. Вважаємо це неправильним та необачним із боку керівництва вітчизняних підприємств та організацій. Посилаючись постійно на зовнішні чинники виникнення кризових ситуацій, на підприємствах не здійснюється діагностика фінансового стану на предмет виникнення кризової ситуації та ймовірності банкрутства. Як наслідок, відсутні активні дії з попередження таких ситуацій

або подолання їхніх наслідків у короткі терміни. Іншими словами, на переважній більшості підприємств України відсутнє (якщо є, то не використовується повною мірою) антикризове управління, яке має бути однією з головних ланок у загальній системі менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання, адже кризи є неминучими та виникають із певною закономірністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню окремих аспектів розвитку теорії та практики антикризового управління присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких: С.Г. Беляєв, І.О. Бланк, Дж.К. Ван Хорн, Е.М. Кириченко, Б. Кондіт, Л.О. Лігоненко, М. Мескон, О.О. Терещенко, Е.А. Уткін, Харвард, З.М. Холод, Л.Б. Чубаров, К. Шаприл, А.М. Штангрет, Ю.В. Яковець та ін.

Віддаючи належне науковим доробкам зазначених вище авторів, вважаємо, що більшість праць із тематики, що досліджується, носить суто теоретичний характер, не розглядаючи можливості практичної адаптації світового досвіду антикризового управління на вітчизняних підприємствах.

Постановка завдання. Метою статті є вивчення проблем антикризового управління у світі та в Україні й розроблення рекомендацій щодо вдосконалення вітчизняної системи антикризового менеджменту з урахуванням світового досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Із плином часу кризи видозмінюються, стають більш непередбаченими, а наслідки від них – масштабніше. Нові кризи значно відрізняються від попередніх у кількох аспектах: непередбачено великий масштаб; незвичайне поєднання одна з одною [1], транскордонний характер [2]. Транскордонна криза поширюється за всіма географічними кордонами (між націями, державами чи місцевими органами влади). Опинившись у кризовому стані, суб'єкт господарювання відповідним чином реагує на проблему. Можливі два види реакції підприємств та організацій на кризу (рис. 1).

Світова статистика свідчить, що сьогодні більшість бізнес-криз є кризами, які є раптовими або затяжними (тліючими), і що вони виникають здебільшого через відсутність або низький рівень антикризового управління. Так, згідно з даними Американського інституту кризового менеджменту (далі АІКМ), затяжні кризи становили 67%, а раптові – 33% від усіх кризових ситуацій (рис. 2). Щодо загальної тенденції, то за період 2014–2018 рр. кількість рап-

тових криз зросла на 7%, а затяжних – відповідно зменшилася.

Масові аварії та нещасні випадки становили 0,6% від загальної кількості у 2018 р., що становило 65% зменшення порівняно з попереднім роком.

Природні катастрофи коштували понад 155 млрд дол. (у цілому у світі) у 2018 р., причому з них понад 90 млрд дол. – лише у США.

Катастрофи становили 8,2% кризових ситуацій у 2018 р. Стихійні лиха коштували понад 155 млрд дол. (за даними 2018 р.).

Кіберзлочинність і хакерські дії зросли до 12,8% від загальної кількості, що втричі більше за 2017 р. Найбільшу кількість кризових ситуацій було спричинено невмілим управлінням – 22% від загальної кількості (рис. 3).

Недосконалість та невміле використання методів управління підприємством часто призводить до того, що, з одного боку, добрі наміри керівництва мають негативні наслідки і замість позитивних результатів провокують збитки, а надалі – банкрутство.

Так, невмілий або недбалий менеджмент посідає одне з провідних місць в ТОП–5 причин виникнення криз на підприємствах Канади [5]. Статистика США свідчить, що через погане управління, спричинене нестачею знань (невірний розподіл грошових потоків, поганий вибір місця розташування, відсутність інформації про ринок або розуміння стану конкуренції, а також невдала маркетингова практика), у стані глибокої кризи опиняються 90% американських підприємств та організацій [6].

Виходячи з указанного вище, вагомого значення набуває забезпечення на підприємствах комплексної системи фінансової безпеки, яка стала б основою досягнення і підтримання фінансового стану, необхідного для ефективного функціонування та подальшого розвитку суб'єкта господарювання.

Слід відзначити, що за останні п'ять років фінансово-економічний стан переважної більшості вітчизняних підприємств визначається як

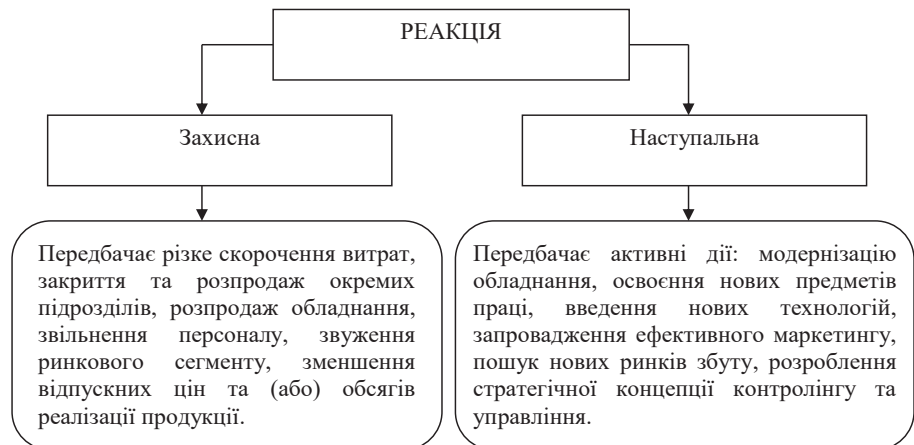


Рис. 1. Можливі види реакції підприємства на виникнення кризи

Джерело: розроблено авторами за даними [3]

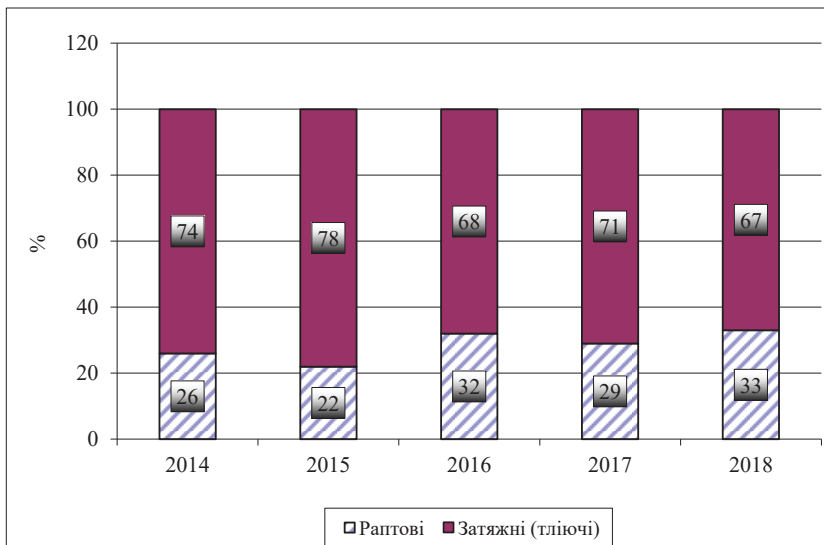


Рис. 2. Динаміка виникнення раптових та затяжних криз у світі за період 2014–2018 рр., %

Джерело: складено авторами за даними [4]

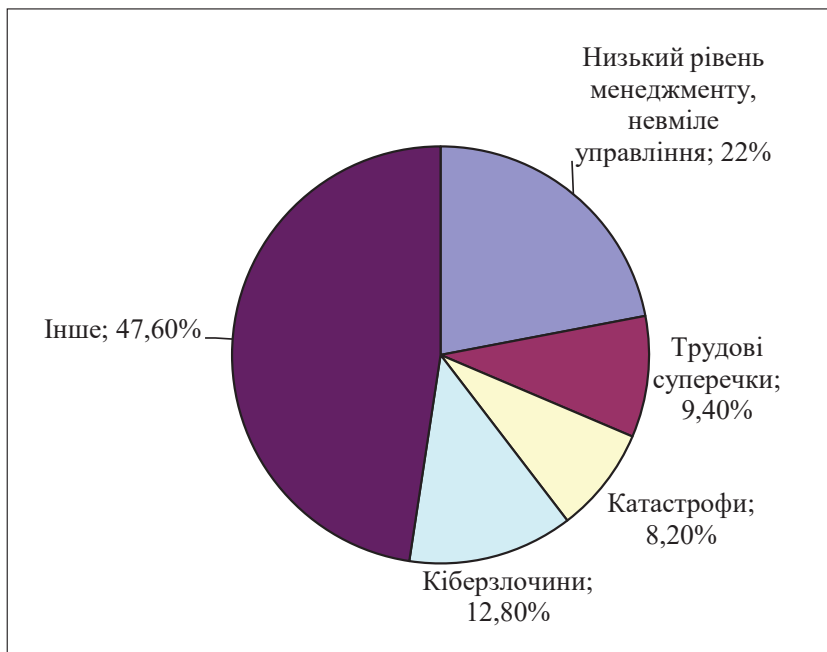


Рис. 3. Категорії криз у 2018 р., %

Джерело: складено авторами за даними [4]

кризовий. Проблема виживання та подальшого функціонування суб'єктів господарювання країн у складних політичних та соціально-економічних умовах, до яких належить Україна, сьогодні стоїть досить гостро. Проведене дослідження вказало на те, що фактичні результати діяльності вітчизняних підприємств є вкрай незадовільними, про що свідчить динаміка частки збиткових суб'єктів господарювання в Україні (табл. 1).

Як видно з даних табл. 1, у 2014–2018 роках спостерігається позитивна тенденція до зменшення частки збиткових підприємств у загальному

підсумку. Так, у цілому зменшення відбулося на рівні 8,4%. Найбільше зменшення відбулося у структурі підприємств тимчасового розміщення та організації здорового харчування (12,5%), оптовій та роздрібній торгівлі; ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (11,3%) та будівництві (10,3%).

Проте якщо поглянути на окремі періоди (2015–2016 рр., 2016–2017 рр.), то кількість збиткових суб'єктів господарювання збільшувалася, що пов'язано як із зовнішніми, так і з внутрішніми чинниками.

За останні роки кількість збиткових суб'єктів господарювання різниться за видами економічної діяльності. Так, значне збільшення збитків спостерігається на сільськогосподарських підприємствах, а також тих, які надають послуги у сфері фінансової та страхової діяльності, операцій із нерухомістю. Усе вищезазначене дає змогу стверджувати, що саме підприємства вказаних галузей мають високий рівень імовірності банкрутства. Однією з найбільш важливих причин такого становища, крім зовнішньоекономічних чинників, є невміле управління підприємством.

Незважаючи на невтішну світову статистику криз, слід зазначити, що кількість організацій, які мають план управління кризовими ситуаціями та комунікаціями, залишається на рівні 50%. На вітчизняних підприємствах цей показник становить не більше 10%.

Проте світовий досвід указує на те, що антикризове управління є невід'ємним складником менеджменту компаній-гігантів та корпорацій. Антикризовий менеджмент «вбудований» у систему корпоративного управління таких компаній. Існуючі плани регулярно переглядаються і коригуються залежно від впливу зовнішніх та внутрішніх чинників.

Складнощі виникають, коли йдеться про галузі, підприємства та організації з регулярними реструктуризаціями, злиттями та поглинаннями, продажами, які відбуваються у діловому світі. Особливо це стосується вітчизняних суб'єктів господарювання.

Нижче наведено основні кроки щодо управління кризовими ситуаціями, які повинна здійсню-

Таблиця 1

Динаміка збиткових підприємств України у 2014–2018 рр. (% до загальної кількості)

Вид економічної діяльності	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення, 2018-2014
сільське, лісове та рибне господарство	15,9	11,6	12,3	13,8	13,8	-2,1
промисловість	37,6	27,4	27,5	28,6	27,8	-9,8
будівництво	38,1	29,2	29,6	29,0	27,8	-10,3
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	34,4	24,3	24,6	25,1	23,1	-11,3
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	38,4	29,5	28,9	28,9	26,4	-12
тимчасове розміщування й організація харчування	41,5	28,4	28,6	30,7	29,0	-12,5
інформація та телекомунікації	36,5	29,6	32,0	32,3	30,1	-6,4
фінансова та страхова діяльність	39,6	37,5	37,7	37,2	36,3	-3,3
операції з нерухомим майном	44,7	39,9	40,4	38,8	36,6	-8,1
професійна, наукова та технічна діяльність	37,6	31,0	32,1	32,1	30,5	-7,1
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	38,3	31,3	31,1	32,3	30,0	-8,3
освіта	34,5	29,3	33,6	35,4	31,1	-3,4
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	36,7	31,1	31,2	35,8	31,9	-4,8
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	45,4	37,7	39,0	39,7	37,1	-8,3
надання інших видів послуг	35,4	28,1	28,1	32,4	28,9	-6,5
Усього	34,5	26,7	27,0	27,6	26,1	-8,4

Джерело: складено авторами на основі даних [7]

вати кожна компанія (на основі вивчення зарубіжного досвіду) (рис. 4).

Як бачимо, основний акцент серед зазначених дій зроблений на взаємовідносинах компанії зі ЗМІ. Дійсно, планування того, як найкраще керувати PR-боком кризи, є важливою частиною загального плану управління кризовими ситуаціями у зарубіжних компаніях. Це є однією з головних відмінностей антикризового менеджменту вітчизняних підприємств та світових компаній.

Найважливішим чинником управління та вирішення кризових відносин із громадськістю є комунікації. Коли спалахує криза, швидке та активне спілкування повинно стати основою будь-якої стратегії стримування кризи. Від того, як буде надано інформацію відносно кризи в компанії у ЗМІ, багато в чому залежать перспективи подальшого розвитку бізнесу.

Не менш важливим у процесі створення ефективної системи антикризового управління на підприємстві з позицій зарубіжного досвіду є постійні тренінги (особливо зважаючи на те, що одним із найбільш негативних чинників, які впливають на виникнення кризи, є погане управління та відсутність відповідних навичок у персоналу).

Після розроблення процесів, що охоплюють усі основні бізнес-функції, необхідно визначити компетенції. Найкраще це робити в три етапи [10]:

– тестування на здатність управляти підприємством до і під час кризи;

– навчання;

– практика.

Навички та досвід роботи на всіх рівнях структури реагування на кризи є критичними – від реакції працівників до навичок керівництва та стратегічного планування, до здатності надавати підтримку та, звичайно, ефективно спілкуватися зі ЗМІ й захищати репутацію підприємства.

Зрештою, криза, як правило, закінчується, завершуючи фазу антикризового управління. Після кризи керівництво підприємства має детально переглянути дії, що їх було вжито, та розробити план зменшення та відшкодування збитків. Засвоєння уроків минулої кризи, катастрофічних подій допомагає вдосконалити процеси готовності та реагування на майбутні кризові ситуації.

Висновки з проведеного дослідження. Не всі кризи можна передбачити і запобігти їхнім наслідкам. Однак наявність ефективного антикризового управління на підприємстві допомагає планувати можливі сценарії, керівництву бути більш ініціативними та впевненими у прийнятті рішень.

Управління кризовими ситуаціями та безперервною бізнесу мають велике значення в системі загального менеджменту будь-якого підприємства, а завчасно розроблений антикризовий план може зменшити вплив кризи на бізнес та дасть змогу в короткі терміни повернутися до нормального фінансового стану.

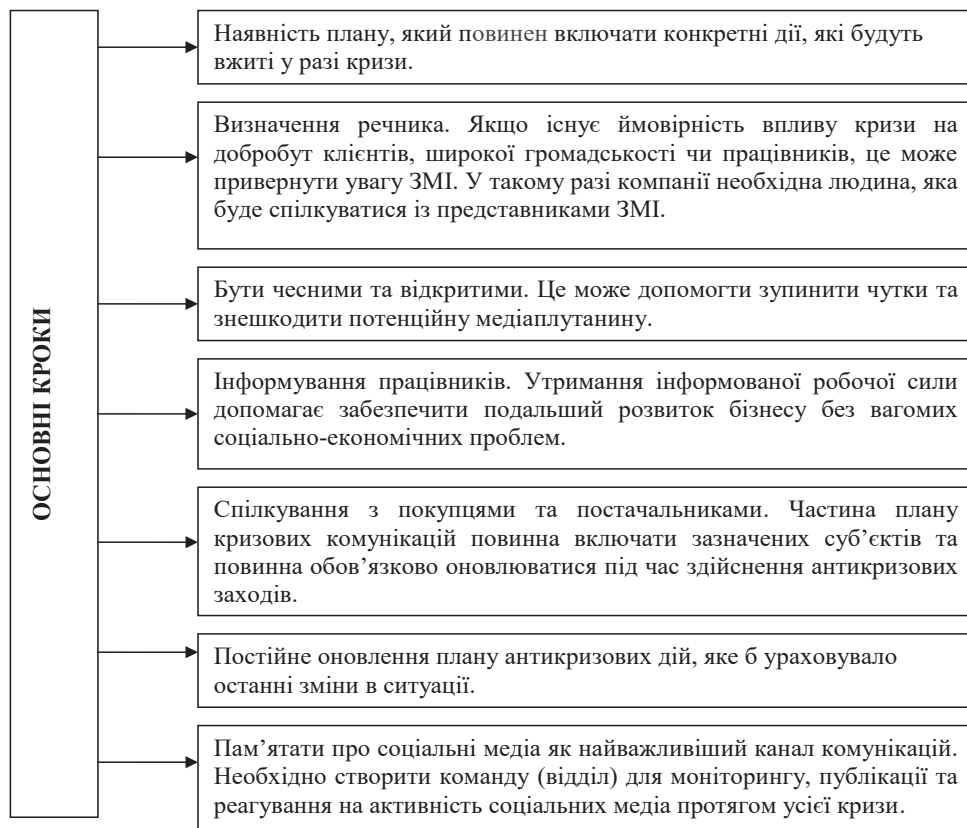


Рис. 4. Основні кроки щодо управління кризовими ситуаціями на підприємстві

Джерело: складено авторами за даними [4; 8; 9]

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Leonard D. (2012) Rethinking the management of large-scale national risks. Presentation, First OECD/Swiss Federal Chancellery Workshop on Strategic Crisis Management, Geneva, June 28, 2012.
- Boin A. et al (2010) Managing Transboundary Crises: Identifying the Building Blocks of an Effective Response System. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 18 № 4, Blackwell Publishing.
- Боняр С.М., Скутова-Корх Я.О. Теоретичні основи антикризового управління. *Водний транспорт*. 2013. Вип. 1. С. 97–102. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2013_1_19 (дата звернення: 23.10.2019).
- ICM Annual crisis report. Institute for Crisis Management. URL : <https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/>(accessed 24 October 2019).
- Causes of Bankruptcy in Canada. URL : <https://bankruptcy-canada.com/bankruptcy/causes-of-bankruptcy/> (дата звернення: 26.10.2019).
- Don B. Bradley III, Chris Cowdery. Small business: causes of bankruptcy. URL : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.367.4484&rep=rep1&type=pdf> (дата звернення: 24.10.2019).
- Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 20.10.2019).
- Bruce Condit. 7 critical steps to crisis management. URL : <https://www.inc.com/bruce-condit/7-critical-steps-to-crisis-management.html> (дата звернення: 25.10.2019).

- Jason Mudd. 10 Steps to Prepare Your Company For Crisis. URL : <https://www.axiapr.com/blog/prepare-your-company-for-crisis> (дата звернення: 25.10.2019).
- Caroline Sapriel. Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium. *Journal of Communication Management*. Vol. 7 № 4. P. 348–355. DOI : <https://doi.org/10.1108/13632540310807485>.

REFERENCES:

- Leonard D. (2012) «Rethinking the management of large-scale national risks». Presentation, First OECD/Swiss Federal Chancellery Workshop on Strategic Crisis Management, Geneva, June 28, 2012.
- Boin A. et al (2010) «Managing Transboundary Crises: Identifying the Building Blocks of an Effective Response System». *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 18, No. 4, Blackwell Publishing.
- Boniar S. M., Skutova-Korkh Ya. O. (2013) «Theoretical Foundations of Crisis Management», *Vodny transport*, vol. 1, pp. 97-102. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2013_1_19 (accessed 23 October 2019).
- ICM Annual crisis report. Institute for Crisis Management. Available at: <https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/>(accessed 24 October 2019).
- Causes of Bankruptcy in Canada. Available at: <https://bankruptcy-canada.com/bankruptcy/causes-of-bankruptcy/> (accessed 26 October 2019).
- Don B. Bradley III, Chris Cowdery. Small business: causes of bankruptcy URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/>

viewdoc/download?doi=10.1.1.367.4484&rep=rep1&type=pdf (accessed 24 October 2019).

7. The official web site of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 20 October 2019).

8. Bruce Condit. 7 critical steps to crisis management. Available at: <https://www.inc.com/bruce-condit/7-critical-steps-to-crisis-management.html> (accessed 25 October 2019).

9. Jason Mudd. 10 Steps to Prepare Your Company For Crisis. Available at: <https://www.axiapr.com/blog/prepare-your-company-for-crisis> (accessed 25 October 2019).

10. Caroline Sapriel. Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium. *Journal of Communication Management*. Vol. 7 No. 4, pp. 348-355. DOI: <https://doi.org/10.1108/13632540310807485>