

УДК 005.334:658.5

DOI: 10.31673/2786-7412.2025.031605

Людмила ПАРІЙ

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри менеджменту

Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

ORCID ID: 0000-0002-7070-2521

e-mail: v_pariy@ukr.net

Liudmyla PARIY

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor Management Department,

State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

ORCID ID: 0000-0002-7070-2521

e-mail: v_pariy@ukr.net

**АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОЇ ПРАКТИКИ
АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА**

**FOREIGN EXPERIENCE
OF THE PRACTICAL IMPLEMENTATION
OF CRISIS MANAGEMENT TOOLS ENTERPRISE**

Анотація. У статті висвітлено зарубіжний досвід практичної реалізації антикризових інструментів управління підприємством, досліджено теоретичні положення та розробки у сфері антикризового управління підприємством з урахуванням фінансових аспектів задля створення ефективних рішень та шляхів його удосконалення для практичного застосування на вітчизняних підприємствах. Маркетингову товарну політику запропоновано розглядати та розробляти у взаємозв'язку і взаємообумовленості з інноваційною та інвестиційною політиками підприємства. Антикризове управління в широкому розумінні має на меті не тільки подолання наслідків негативних подій на підприємстві, але й запобігання їх появі. Проведено порівняння зарубіжного і українського досвіду і практики реалізації антикризового управління та санації, а також державного регулювання в сфері банкрутства. Встановлено основні зовнішні чинники збиткової діяльності підприємств. Визначено, що інноваційна політика у процесі антикризового управління є одним із основних інструментів, сприяє виходу підприємства із кризи та підвищенню конкурентних позицій на ринку. Представлена узагальнена послідовність реалізації стратегічних цілей антикризового управління.

Ключові слова: управління підприємством, антикризове управління, інноваційна діяльність, інвестиційна діяльність, маркетингова політика, банкруцтво, платоспроможність.

Abstract. *The article considers foreign experience of the practical implementation of anti-crisis management tools of the enterprise studied the theoretical concepts and developments in the field of crisis management with regard to financial aspects to create effective solutions and ways of its improvement for practical application at the domestic enterprises. Marketing commodity policy is invited to consider and to develop in interrelationship and interdependence with the innovative and investment policy of the company. Anti-crisis management in a broad sense aims not only to overcome the consequences of negative events at the enterprise, but also to prevent their occurrence. A comparison of foreign and Ukrainian experience and practice of anti-crisis management and rehabilitation, as well as state regulation in the field of bankruptcy, is made. The main external factors of unprofitable enterprises have been established. It was determined that the innovative policy in the process of anti-crisis management is one of the main tools that helps the enterprise to get out of the crisis and increase its competitive position on the market. The generalized sequence of implementation of the strategic goals of anti-crisis management is presented.*

Keywords: *enterprise management, crisis management, innovative activity, investment activity, marketing policy, bankruptcy, solvency.*

Постановка проблеми. Впродовж останніх років чинник кризи відіграв найважливішу роль на підприємствах переважної більшості галузей національної економіки. Подолання кризового стану підприємства потребує у кожному конкретному випадку адекватного, унікального та комплексного застосування антикризового управління, яке б мало за мету мінімізацію ризику втрати контролю над ситуацією та розвитку її за стихійним, деструктивним сценарієм. Елементи економічної кризи на мікроекономічному рівні залишаються виключно важливим чинником для машинобудівних підприємств, що проявляється, насамперед, у масовій збитковості та низькій рентабельності виробництва, цінових та структурних диспропорціях, недостатньому рівні конкурентоспроможності, незадовільній структурі балансу на рівні підприємств галузі, дефіциті обігових коштів, неплатоспроможності, незбалансованості відтворювальних процесів тощо. Зазначені факти актуалізують питання організації протидії кризовим явищам у рамках створення дієвих механізмів антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності, специфіки, завдань та інструментарію антикризового управління стали предметом наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Е. Альтман, І. Ансофф, С. Беляєва, П. Грінер, Р. Таффлер, Р. Хіт, І. Бланк, О. Градов, Е. Уткін, Р. Попов, О. Кузьмін, О. Мороз, А. Чернявський, І. Фаріон, С. Бурій, Л. Лігоненко, В. Гриньова, В. Астахов, А. Грязнова та ін. Таким чином, створено необхідний фундамент для продовження досліджень у напрямку більш повного визначення

можливостей та перспектив застосування системи антикризового управління, а також практичних підходів до її вдосконалення.

Водночас, недостатньо вивчені особливості вибору цілей та стратегії підприємства, відповідно до рівня його кризового стану, а також підходи до формування механізму забезпечення ефективності антикризових програм, з точки зору розгляду підприємства, як мікроінституту.

Метою статті є дослідження теоретичних положень та практичних розробок у сфері антикризового управління підприємством з урахуванням фінансових аспектів задля створення ефективних рішень та шляхів його удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна економіка України, якій притаманні мінливість бізнес-середовища, висока залежність від впливу політичних чинників, посилення рівня конкурентної боротьби, ставить вітчизняні підприємства перед необхідністю оволодіння антикризовими методами та новими підходами до управління. Суб'єкти господарювання сьогодні віддають перевагу стратегії мінімізації витрат, орієнтації на власні можливості, уникненню втрат та втрачених можливостей, стабілізації проблемних ситуацій. Підприємства використовують стратегічні підходи, які переважно базуються на досвіді та інтуїції менеджерів, що не завжди є достатнім і обґрунтованим. Діяльність в умовах несприятливого ринкового середовища призводить до банкрутства окремих суб'єктів господарювання або їхньої тимчасової неплатоспроможності.

Сучасний менеджмент має значний теоретико-методологічний апарат антикризового управління підприємствами, який дозволяє діагностувати ознаки та ймовірність кризових явищ на підприємствах, стабілізувати критичне становище, розробити та реалізувати програми подолання кризи, забезпечити стійке зростання. Управлінню підприємством на різних стадіях кризи приділяється велика увага в багатьох працях учених, зокрема [1-8], де пропонуються нові механізми, моделі, стратегії антикризового управління. Автори зазначених досліджень обґрунтовують свої точки зору на сутність та зміст антикризових менеджменту та маркетингу. Разом з тим ще є достатня кількість невирішених проблем, які не дозволяють повною мірою використовувати наявний потенціал антикризового управління.

У роботі [8, с. 48] Террі Бейкон звертає увагу на необхідність розвитку неформальних відносин у трудовому колективі та важливість усвідомлення керівником власних проблем у стилі керівництва та компетентності і пропонує практичні підходи до регулювання корпоративних відносин, розвитку персоналу. Сідні Фінкельштейн присвятила книгу [9, с. 93] вивченню помилок менеджерів, які призвели до краху їхнього бізнесу. Автор дослідження підкреслює, що корпоративні катастрофи не можна пояснювати обмеженістю та некомпетентністю топ-менеджерів, неефективним управлінням, нездатністю реалізувати задум, недостатньою мотивацією та недоліком лідерських якостей.

До основних причин виникнення кризи автор дослідження [10, с. 23] відносить неправильне сприйняття дійсності керівництвом та реалізацію помилкового бачення, створення ілюзії досконалості компанії, ігнорування надходження інформації про зміни зовнішнього середовища та сім звичок

керівників: вважати себе і компанію всемогутніми та незалежними від обставин; повністю ототожнювати себе з компанією, втрачаючи здатність відрізнити особисті інтереси від корпоративних; не сумніватися в тому, що знаєш відповіді на всі питання; без вагань звільнятися від всіх, хто не проявляє 100% згоди з позицією керівника; бути невтомним пропагандистом та іміджмейкером своєї компанії; недооцінювати міру серйозності перешкод; уперто дотримуватися застарілих підходів, що колись забезпечили успіх. Тобто на першому місці серед причин виникнення кризових ситуацій є вплив людського чинника.

На другому місці більшість дослідників відзначають недосконалість фінансової політики і як результат відсутність коштів для рефінансування заборгованості або покриття збитків. Оскільки всі причини взаємозв'язані, то часто дуже складно виділити серед них основну. Так, наприклад, детальне вивчення історій збанкрутілих німецьких фірм Märklin, Rosenthal і Schiesser через кредитну кризу дозволяє стверджувати, що їхні фатальні проблеми полягали у сфері маркетингу.

Компанія Kodak (з 1881 р.), всесвітньовідомий американський виробник фототехніки і фотоплівки, у 2015 р. оголосила про банкрутство через фінансову неплатоспроможність. Проте експерти та фахівці у сфері маркетингу вважають причинами банкрутства невміння своєчасно запропонувати ринку продукти, яких він потребував. Цінова, товарна та комунікативна політика за багатьма товарними позиціями не відповідали одна одній. Активно конкуруючи з іншими компаніями, Kodak втрачала можливості роботи у вузьких нішах ринку. Наприклад, у 2010 р. компанія продала невеликий, але високоприбутковий підрозділ з виробництва рентгенівського устаткування і відповідних фотоматеріалів. Компанія не вміла співпрацювати з іншими фірмами, відкидаючи перспективні пропозиції реалізації спільних проєктів. Нездатність адаптуватися до сучасних реалій бізнесу у сфері продажу фотоустаткування і витратних матеріалів називають головною проблемою Kodak. Недооцінка конкурентів, віра у невразливість компанії, відсутність гнучкості в управлінні, ігнорування інформації про зміни потреб споживачів та умов діяльності призвели до кризового стану лідера своєї галузі.

Подальший розгляд історій існування відомих компаній підтвердить, що фінансова криза в конкретній організації в більшості випадків є результатом стратегічних помилок, «ігнорування» слабких місць та існуючих можливостей, недоліків у кадровій і маркетинговій політиках та інноваційної інертності.

Дослідження ситуації, що склалася на вітчизняних підприємствах, дозволили визначити такі особливості. На практиці близько 63% українських компаній скоротили витрати на маркетинг і збут, а деякі фірми позбулися маркетингових підрозділів (дані Ernst&Young та Європейської бізнес-асоціації) [11], у результаті чого виникли проблеми із прогнозуванням та задоволенням попиту, прогнозуванням і попередженням розвитку кризових ситуацій і, як наслідок, подальшим зростанням збитків підприємств.

54% українських компаній в умовах економічного спаду скоротили штат і 39% – знизили заробітні плати [12], що негативно вплинуло на мотивацію персоналу та їхню зацікавленість у стабілізації стану підприємства. До поширених

антикризових заходів також належать не виправдане зниження ціни та мінімізація витрат на просування, які негативно впливають на імідж виробника та торговельної марки і призводять до втрати постійних споживачів більш високими темпами, ніж залучення нових.

У роботі [13, с. 3] звертається увага на основні причини «невдач» промислових підприємств в Україні – це консервативні методи господарювання і застарілі погляди, та фінансово-економічні й соціальні проблеми (неефективна цінова політика держави, зростання податків, низька платоспроможність споживачів продукції як наслідок неефективної соціальної політики). До вищезазначених причин необхідно додати високу вартість позикових коштів, повинні були допомагати вирішувати проблеми, а не створювати нові. На окрему увагу заслуговують «політичні ігри» останніх років, які, переслідуючи особисті інтереси відомих політиків, включали зміну власника підприємств без урахування національних інтересів (рейдерські захоплення) і призводили до погіршення фінансово-економічного стану підприємства. У монографії [1, с. 513] зазначено, що стратегії диверсифікації є актуальними в післякризовий період, а під час кризи слід звернути увагу на маркетингові комунікації, цінові стратегії та креативні засоби. Ефективність стратегії диверсифікації в докризовий період демонструє історія існування корейської компанії Doosan, дана стратегія неодноразово допомагала їй уникнути кризи. Від роздрібною торгівлі готовим одягом (універсальний магазин з 1896 р.) компанія перейшла до випуску міцних алкогольних напоїв, пива, безалкогольних напоїв та іншої харчової продукції. Потім Doosan відкривала в Кореї ресторани швидкого обслуговування KFC і Burger King, видавала корейські версії журналів «Reader's Digest», «GQ» і «Vogue», друкувала словники і шкільні підручники. Зростання конкуренції на цих ринках, інтенсивна зміна потреб покупців та їхніх вимог до продукції обумовили переорієнтацію компанії на виробництво атомних реакторів, теплових енергоблоків, опріснювальних установок, турбін і генераторів, литва і штампування. Сьогодні компанія Doosan – всесвітньовідомий постачальник будівельного устаткування та компактною будівельної техніки.

Своєчасна реалізація стратегій диверсифікації – вертикальної, горизонтальної, конгломеративної є адаптацією можливостей компанії до нових умов ринку. Історія компанії Nokia (з 1865 р.) також доводить актуальність та важливість інноваційної політики, стратегій диверсифікації, зокрема, у протистоянні конкурентам та кризовим явищам на ринку. Початок діяльності компанії Nokia пов'язаний із целюлозно-паперовою промисловістю і випуском картону, офісного та туалетного паперу.

З 1920 р., після об'єднання з Finnish Rubber Works і Finnish Cable Works, Nokia лідувала в лісовій промисловості, виробництві гуми, кабелів і електронної техніки. Саме диверсифікація допомагала Nokia Group протистояти кризовим явищам в економіці у різні роки. При занепаді певного сектору економіки компанія виживала завдяки діяльності підприємств інших галузей. Перехід 1960 по 1996 рік є періодом активної інноваційної діяльності Nokia, результатом якої стали розроблення й випуск цифрових комутаторів і мобільних телефонів та завоювання

ринку телекомунікацій. Сьогодні компанія Nokia одна з лідерів мобільного зв'язку і телекомунікацій, що пропонує послуги безпроводного зв'язку третього покоління, постачає устаткування для мобільних, фіксованих, широкосмугових та IP-мереж, планує випуск нетбуків.

Висновки. Залежно від причини виникнення кризи кожним підприємством розробляються і реалізуються методи її подолання в межах відповідної антикризової політики, яка враховує сферу та специфіку діяльності, форму власності, розмір організації, наявні ресурси й можливості, реальне становище та рівень загрози.

Антикризова маркетингова політика повинна включати такі напрями: цінове регулювання, залучення нових споживачів та активізацію політики утримання існуючих, оптимізацію витрат на збут та просування продукції, укладення стратегічних союзів, визначення оптимального обсягу виробництва, коригування асортиментної політики, перегляд методів і витрат на маркетингові дослідження, маркетинговий аудит.

Маркетингова товарна політика повинна розглядатися та розроблятися у взаємозв'язку і взаємообумовленості з інноваційною та інвестиційною політиками підприємства.

Нестабільна політична та фінансово-економічна ситуація в державі впливає на зниження інноваційно-інвестиційної активності суб'єктів господарювання, що, у свою чергу, не дозволяє своєчасно запропонувати ринку конкурентоспроможну продукцію як за ціною, так і за якістю. Застарілі технології, зношене обладнання створюють лише умови для виживання, а не для розвитку. Неконкурентоспроможна продукція не дозволяє утримувати позиції на ринку і, як наслідок виробничо-технологічної кризи виникає фінансова криза.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Гук О. В. Елементи системи запобігання банкрутству машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2014. № 647. С. 37–43.
2. Савельєв В. В. Модель зміни поведінки споживачів як основа маркетингової антикризової стратегії. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 4. С. 3–5.
3. Коваленко О. В. Антикризовий маркетинг: інноваційний аспект. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2011. С. 499–508.
4. Максимова Т., Жданова О., Івченко Є. Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на українських промислових підприємствах в умовах кризи. *Маркетинг в Україні*. 2013. № 6 (58). С. 22–26.

5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: КНТЕУ, 2014. 580 с.
6. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2011. 504 с.
7. Лиходій В. Г. Сучасна концепція маркетингу та економічна криза. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 12. С. 6–12.
8. Bacon R. T. What People Want: A Manager's Guide to Building Relationships That Work. 2016. 264 p.
9. Finkel'shtejn S. Mistakes of top-managers of leading corporations: analysis and practical conclusions. М. : Alpyna Byznes Buks, 2014. 394 p.
10. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2016. 93 с.
11. Садеков А. А., Пруднікова Г. І. Аналіз стратегічних змін діяльності підприємства, необхідних для ефективної реалізації стратегії диверсифікації виробництва. *Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 12–15 лютого 2012 р., м. Донецьк*. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012, С. 3–5.

REFERENCES

1. Huk, O. V. (2014). Elements of the system for preventing bankruptcy of machine-building enterprises. *Visnyk of Lviv Polytechnic National University. Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, (647), 37–43.
2. Saveliev, V. V. (2014). The model of consumer behavior change as the basis of marketing anti-crisis strategy. *Economics. Finance. Law*, (4), 3–5.
3. Kovalenko, O. V. (2011). Anti-crisis marketing: Innovative aspect. In S. M. Illiashenko (Ed.), *Marketing. Management. Innovations: Monograph* (pp. 499–508). Sumy: Papyrus Printing House Ltd.
4. Maksymova, T., Zhdanova, O., & Ivchenko, Ye. (2013). Features of forming a marketing strategy and marketing policy at Ukrainian industrial enterprises in crisis conditions. *Marketing in Ukraine*, 6(58), 22–26.
5. Lihonenko, L. O. (2014). *Anti-crisis enterprise management: Theoretical and methodological principles and practical tools* [Monograph]. Kyiv: KNTEU.
6. Sytnyk, L. S. (2011). *Organizational and economic mechanism of anti-crisis enterprise management*. Donetsk: Institute of Industrial Economics, NAS of Ukraine.
7. Lykhodii, V. H. (2011). The modern concept of marketing and economic crisis. *Actual Problems of Economics*, (12), 6–12.

8. Bacon, R. T. (2016). *What people want: A manager's guide to building relationships that work*. New York: Routledge.
9. Finkelstein, S. (2014). *Mistakes of top managers of leading corporations: Analysis and practical conclusions* (Trans. from English). Moscow: Alpina Business Books.
10. Buryi, S. A., & Matsekha, D. S. (2016). *Anti-crisis management and managerial decisions: Problems of small business enterprises* [Monograph]. Khmelnytskyi: Triada-M.
11. Sadiekov, A. A., & Prudnikova, H. I. (2012, February 12–15). Analysis of strategic changes in enterprise activity necessary for the effective implementation of the production diversification strategy. In *Enterprise Strategy in the Context of Increasing Its Competitiveness: Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference* (pp. 3–5). Donetsk: DonNUET.