

rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini" [Characteristics and trends of the market of consulting services in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3156>

3. Beych E. (2006). *Konsal'tynhovy byznes: osnovy professyonalizmu* [Consulting Business: The Basis of Professionalism]. Sankt-Peterburg: Pyter, 272.

4. Verba, V. A. (2009). Consulting supporting the development of Ukrainian enterprises. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2, 55–59.

5. Pylypenko, A. A. (2005). *Orhanizatsiia obliku i kontroliu* [Organization of accounting and control]. Kharkiv: VD "INZhEK", 424.

6. Kozachenko, S. V., Novytskyu, V. E., Dovhyu, O. S. (2006). *Konsal'tynh u suchasnyy rynkoviy ekonomitsi* [Consulting in the modern market economy]. Kyiv: Aristey, 260.

7. Pysarchuk, O. V., Strukova, I. V. (2010). *Mistse*

autsorsynhovykh ta konsal'tynhovykh kompanii v orhanizatsii obliku [Place outsourcing and consulting companies in the organization of accounting]. *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky* [Proceedings KNTU. Economic Science], 17, 262–266.

8. *Zakon Ukrainy «Pro buhgalters'kyj oblik ta finansovu zvitnist' v Ukraini»* vid 16 lypnja 1999 r. № 996-HIV (zi zminamy ta dopovnennjamy). Verhovna Rada Ukrainy. Available at:

<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

9. Kapytsova, V. V., Kurhan, T. G. (2010). *Stan, problemy ta tendentsii rozvytku konsal'tyngu v Ukraini* [State, problems and tendencies of development of consulting in Ukraine]. *Visnyk of Zaporizhzhya National University*, 4 (8), 189–193.

10. Rybak, A. (2005). *Bukhoblik "na storoni": Autsorsinh* [Accounting "on the side": Outsourcing]. *Tax Planning*, 7, 27–36.

Рекомендовано до публікації д-р екон. наук, професор Бимпер О. А.

Дата надходження рукопису 10.10.2016

Долбнєва Деніза Вадимівна, кандидат економічних наук, доцент, кафедра обліку і аудиту, Львівський національний університет імені Івана Франка, вул. Університетська, 1, м. Львів, Україна, 79000
E-mail: Deonisiya3@rambler.ru

УДК 338.001.36 : 330.33.01

DOI: 10.15587/2313-8416.2016.81085

ОСОБЕННОСТИ ПРОТЕКАНИЯ КРИЗИСА УКРАИНСКИХ КОМПАНИЙ В 1991–2009 ГОДАХ И В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

© В. Я. Нусинов

Економічне розвиття українського бізнесу, як і любого другого, супроводжується кризами, виникнення котрих обусловлено як исторически сложившимся социально-економическим развитием государства, так и влиянием внешних макроэкономических факторов. Изучение кризисов является достаточно интересным, поскольку факторы, причины их возникновения и динамика протекания в Украине существенно отличаются от кризисов в компаниях других стран, и все они являются антропогенными

Ключевые слова: кризис, особенности протекания кризиса, последствия кризиса, причины кризиса, факторы кризиса

Economic development of Ukrainian business, like any other, is accompanied by crises, the occurrence of which is due to both the historically formed socio-economic development of the state and the influence of external macroeconomic factors. The study of the crises is quite interesting because the factors, their causes and dynamics of flow in Ukraine differ significantly from the crisis in companies in other countries, and they are all man-made

Keywords: crisis, features of the crisis, consequences of the crisis, causes of the crisis, factors of the crisis

1. Введение

Для многих украинских компаний возникновение кризиса, его протекание и пути выхода имеют свои особенности. Действительно, как не существует одинаковых компаний, или бизнесов, так и нет идентично протекающих кризисов. В отдельных компаниях кризисы имеют собственные, ярко выраженные, специфические особенности, однако общей, свойственной всем украинским компаниям особенностью является одновременное влияние на их развитие мировых, национальных и отраслевых кризисов. С целью пояснения этого тезиса рассмотрим протекание кризисов в компаниях Украины за годы ее независи-

мости. Кроме того, особое значение будет уделено рассмотрению текущего кризиса в Украине.

2. Обзор литературы

Ознакомившись с наиболее распространенными определениями категории «кризис», которые используются в научном терминологическом обращении, установлено, что на сегодня существует огромное количество формулировок, определяющих его сущность, что само по себе уже есть признаком сложности и разночтения в понимании этой категории.

Рассматривая категорию «кризис» определено, что авторами он характеризуется как:

- событие [1, 2], непредвиденное, но не неожиданное событие [3];
- широкомасштабное, непредсказуемое событие [4];
- ситуация [5, 6];
- чрезвычайная ситуация [7];
- нагромождение факторов [8];
- явление [9];
- неожиданный инцидент [10];
- «решающий момент» или «поворотный пункт» [11] и др.

3. Цель и задачи исследования

Цель – исследовать факторы, причины возникновения, симптомы и последствия кризисов, ранее произошедших в Украине. Это позволит с учетом выявленных различий рассмотреть особенности текущего кризиса, а также учесть их при оценке степени тяжести кризиса компании и при разработке соответствующих антикризисных мероприятий.

Для осуществления поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Уточнены особенности кризисов украинских компаний.
2. Дифференцированы разновидности кризиса по внутренним и внешним последствиям.
3. Учтено при исследовании сущности кризиса рассмотрение не только отклонений в результатах деятельности компании, а и эффектов, получаемых ее внутренними стейкхолдерами.
4. Определены особенности текущего кризиса относительно взаимоотношений, возникающих в процессе протекания кризиса между стейкхолдерами компании.

4. Исследование особенностей протекания кризиса украинских компаний в 1991–2009 годах и в современных условиях

Кризис 1991–1994 гг., который первым произошел в Украине, возник сразу после получения ей статуса независимого государства и, собственно, был связан с этим фактом. Данный кризис в научной литературе характеризуется как «экономический».

Украинские компании, функционируя до 1991 года в централизованной плановой экономике, после распада СССР были вынуждены перестраиваться на кардинально противоположный способ хозяйствования, строить новые экономические отношения, осваивать новые рынки сбыта и методы ведения бизнеса. Отсутствие необходимых законодательных и нормативных актов, наличие высокой неплатежеспособности при рентабельной деятельности компаний, неэффективная и проведенная со множеством нарушений приватизация государственного имущества, а также многие другие негативные моменты переходной экономики привели к тому, что достаточно большая часть компаний прекратила свое существование.

Итак, главным фактором, послужившим толчком для возникновения кризиса 1991–1994 гг. в Украине и, соответственно, в украинских компаниях, была смена государственного устройства и экономической системы страны. Причиной же его возникно-

вения была неспособность руководства (как отдельных компаний, так и страны в целом) работать в современных условиях, быстро выстраивать новые экономические отношения.

Проявление кризиса отобразилось в падении производства, многократном росте цен и курса доллара, инфляции, массовой скрытой безработицы и неплатежеспособности населения, которые обострили экономическую ситуацию на еще «державшихся на плаву» предприятиях.

Подчеркнем, что в 1991–1994 годах предприятия можно сказать «по инерции», но продолжали работать, безработицы в стране практически не было, хотя долги, как перед хозяйствующими субъектами, так и перед работниками по оплате труда, увеличивались с высокой динамикой. Как следствие кризиса – возникла массовая неплатежеспособность компаний.

Акцентируем внимание на том, что кризис, произошедший в Украине в 1991–1994 гг. не подпадает ни под одну характеристику развертывания кризиса. Рассматривать его сущность по классическому подходу невозможно, так как его возникновение произошло под влиянием политических факторов – изменения государственного устройства, и не связано с цикличностью экономики. Данный кризис является уникальным кризисом, который можно охарактеризовать недопроизводством и ориентацией на рынок продавца.

Следующий кризис в Украине и, соответственно, в украинских компаниях, пришелся на 1998–1999 годы. Отметим, что на протяжении 1997–1999 гг. в мире происходил кризис, который в экономической литературе получил название «мировой финансовый кризис». Он затронул многие страны, но, как считается, в Украину пришел из России.

Дефолт объявлен в Украине не был, однако по отношению к гривне курс доллара вырос 2,5 раза, вдвое возросла стоимость импорта, увеличились цены на все товары при неизменной величине заработной платы и социально гарантированных выплат работникам компаний. При существенном снижении покупательской способности населения наблюдалось увеличение безработицы в стране. Так, например, в 1998 году согласно данных Государственной службы статистики Украины на одно вакантное рабочее место претендовало 30 официально зарегистрированных безработных. На основании выше изложенного подытожим, что кризис 1998–1999 годов в Украине имел такие же причины для происхождения, как и в России. Данный кризис по принципу развертывания характеризуется классическим подходом к исследованию его сущности и является, по своей сути, кризисом перепроизводства, которому свойственно следующее: низкий спрос на товары и услуги, рост безработицы и снижение реальной заработной платы наемных работников, низкий уровень деловой активности, высокий уровень банкротств компаний.

Проведение украинскими компаниями бартерных операций и операций «взаиморасчетов» было особенностью борьбы с экономическим кризисом. Это позволило нивелировать существующую ситуацию, компенсируя часть долгов продукцией или

услугами. Иначе кризис в украинских компаниях был бы гораздо глубже, а последствия – безысходнее.

Украинские компании горно-металлургического комплекса кризис 1998–1999 гг. особо почувствовали, так как на их деятельность повлиял и данный кризис, и отраслевой кризис на мировом уровне.

Вследствие кризиса в 1998–1999 гг. на многих украинских компаниях поменялись собственники, и новые владельцы пытались восстановить производство. Так, наличие сложившегося индустриального общества, промышленной базы, высококвалифицированной и очень дешевой рабочей силы усилили инвестиционную привлекательность украинских компаний, а также сделали выгодным инвестирование в украинскую экономику. Указанное выше привело к экономической стабилизации (начиная со второй половины 1999 г.) и к экономическому росту (2000–2003 гг.).

Третий кризис в Украине произошел в 2008 году и по признакам развертывания также относится к кризису перепроизводства. Данный кризис был достаточно глубоким и имел широкий спектр измерений, распространяясь во все сферы их деятельности. Причиной начала этого кризиса стал «мировой финансовый кризис». Как утверждал Дж. Сорос, проблемы ипотечного рынка США и мировой экономики через падение курса доллара отразятся на экономиках других стран [12].

Таким образом, для украинских компаний кризис в 2008 году был многомерным и объединял две причины: влияние мирового финансового кризиса и внутренних противоречий, которые накопились в украинском обществе. Этот кризис по сравнению с развитыми странами в Украине проходил более динамично, но по более катастрофичному сценарию.

Хотя начало 2008 года характеризовалось как для многих украинских компаний, так и для экономики в целом положительной динамикой, уже тогда возникли симптомы, которые вызывали беспокойство, а именно: достаточно большая доля инвестиций финансировала не реальный сектор экономики, а торговлю и банки. В результате происходило постепенное сокращение доли промышленности в ВВП, хотя основной валютный поток поступлений обеспечивает именно она.

Началом серьезного кризиса в черной металлургии явился конец 2008 года, что подтверждается остановкой на украинских металлургических комбинатах 17 из 36 доменных печей. Доля убыточных предприятий в экономике Украины составляла 33,9 %, а в украинской промышленности – 41,3 %.

Весомым для ухудшения функционирования украинских компаний был скачок курса твердых валют, а именно: цена доллара с 5,05 грн в 2007 году в среднем увеличилась до 7,9 грн в 2009 году.

Кризис 2008 года развивался далее и в 2009 году. Продолжался, хоть и незначительный, рост курса доллара и инфляции.

Отметим, что последствием кризиса 2008 года было изменение структуры всей промышленности Украины, а именно [13]: уменьшилась доля отраслей,

ориентированных на производство сырья и полуфабрикатов. Но спад в сырьевых отраслях не был компенсирован соответствующим увеличением доли наукоемких сегментов промышленности. Вместо этого в структуре промышленности значительно увеличилась доля производства и распределения газа, воды и электроэнергии.

Текущий кризис начался в 2014 году. Фактором его развития стал глубочайший политический кризис страны конца 2013 – начала 2014 года, в результате которого Украина потеряла АР Крым и вследствие его аннексии, вошла в военный конфликт на востоке Украины в Донецкой и Луганской областях, кроме того потеряла целые отрасли национального хозяйства. Политический кризис, который привел к потере территориальной целостности Украины и экономической нестабильности, стал также причиной не только кризиса в экономике, но и в других сферах – социальной, финансовой и др.

В результате аннексии Крыма и активных боевых действий на востоке Украины был нанесен существенный урон экономике государства, что проявилось в таких последствиях:

- потеряны земли, собственность, природные богатства и другие материальные ценности, находящиеся на неподконтрольных территориях Украины (АР Крым – полностью (по данным Военной прокуратуры Украины – больше 1 триллиона грн., Донецкая область – примерно 1/3 часть; Луганская область – примерно 1/4 часть);

- утрачено человеческих ресурсов, проживающих в АР Крым (2,37 млн. чел., из которых 60 % трудоспособное население), на неподконтрольных территориях Донецкой области (2,32 млн. чел.), Луганской области (1,51 млн. чел.);

- разрушены устоявшиеся производственные связи;

- утрачена часть производственного и экспортного потенциала страны;

- нанесен значительный экономический урон отдельным отраслям вследствие потери территорий, невозможности обеспечения ресурсами или рынками сбыта;

- в зоне боевых действий разрушены объекты промышленности и инфраструктуры, уничтожено ряд транспортно-логистических объектов;

- существуют серьезные гуманитарные, социальные и репутационные потери, которые оцениваются в сотни млрд. грн;

- отсутствуют поставки жизненно необходимых ресурсов (уголь и др.);

- расположенные на востоке Украины производства тяжелой промышленности, которые обеспечивали значительную часть внутреннего рынка и экспорта, частично перестали существовать или существенно снизили объемы производства;

- огромные средства дополнительно выделяются государством на финансирование обороны;

- осуществляется адресная помощь для временно перемещенных лиц из зоны боевых действий, финансирование их размещения и др.

Также на существующую нестабильную экономическую ситуацию наложилась неблагоприятная конъюнктура на внешних рынках и торговые ограничения со стороны России.

Изучая сущность кризиса 2014–2015 гг., можно отметить, что возникновение и развертывание этого кризиса, прежде всего, связано с конфликтом политических, гражданских и экономических интересов как внутри страны, так и за ее пределами.

Вследствие этого на Украине в 2014 году по основным макроэкономическим показателям наблюдалась негативная тенденция. А именно:

- снижение реального ВВП на 6,8 %;
- дефлятор ВВП – 47,4 %;
- отрицательное значение индекса физического объема ВВП – (–6,8 %);
- увеличение суммы дефицита бюджета к ВВП до 5 %;
- ускорение темпов падения производства – 10,2 %;
- рост безработицы – в среднем на одно вакантное место 14 официально зарегистрированных безработных, девальвация гривны.

Цена доллара с 7,99 грн. в 2013 году выросла в среднем в 2015 году до 21,8561 грн.

В 2014 году по всем основным отраслям промышленности наблюдалось сокращение производства от 6,6 % по энергетике до 13,7 % по добывающей промышленности и разработке карьеров. Значительное падение объемов производства по промышленности в 2014 году во многом обусловлено падением производства в Донецкой и Луганской областях (соответственно на 31,5 % и 42 %). И в других отраслях произошло ухудшение экономической ситуации. Снижение покупательной способности обеспечили инфляция и девальвация национальной валюты, что привело к уменьшению спроса на продукцию (товары, работы и услуги) украинских компаний. Кроме того, инфляционные процессы и рост цен частично замаскировали фактическое снижение объемов производства, потерю Крыма и территорий Донецкой и Луганской областей.

В 2015 году продолжалось ухудшение экономической ситуации в Украине и усугубление влияния кризиса. Рост цен и инфляция были вызваны не только девальвацией национальной денежной единицы. Рост тарифов на коммунальные услуги был одним из наиболее важных факторов. Тарифы на жилье, воду, электроэнергию, газ и другие виды топлива увеличились в 2 раза (в том числе на природный газ в 3,7 раза; на горячую воду и отопление – в 1,8 раза; на электроэнергию – в 1,7 раза). Повышение тарифов на коммунальные услуги продолжается и в 2016 году.

В 2014–2015 гг. при увеличении цен на продукцию (товары, работы, услуги) происходило снижение реальной заработной платы работников компаний, что привело к обнищанию населения.

Для Украины самым тяжелым и затяжным можно считать кризис 2014–2015 гг. Это можно подтвердить сравнением скачка курса доллара. Так, в период текущего кризиса темп роста курса доллара по сравнению с предыдущими кризисами был макси-

мальным – 300 %. В гривневом же эквиваленте доходы компаний и населения либо увеличились незначительно, либо не изменились совсем.

Отяжелело кризис и ухудшение ситуации на рынке труда. Так, в 2015 году на одно вакантное место приходилось 19 официально зарегистрированных безработных, что по сравнению с 2014 годом на 5 человек больше. Перспектива работников остаться без стабильной работы обусловила их единение с собственниками компаний с целью выхода из кризиса и разработки антикризисных мер. В большинстве украинских компаний персонал объединился вокруг собственников, разрабатывалась собственная корпоративная культура и совместное решение проблем. В качестве примера, можно привести сплочение собственников и персонала холдинга Metinvest B. V.

Подтверждается указанное и тем, что отсутствуют забастовки в украинских компаниях. Безусловно, некоторые проявления политических разногласий украинского общества с властью с помощью забастовок присутствуют, однако забастовок против руководства и собственников компаний производственного или социального характера практически нет. Это свидетельствует о наличии общих интересов всех внутренних стейкхолдеров компании – собственников, топ-менеджеров и работников – при преодолении кризиса. При этом наблюдается сплочение вокруг мажоритарных собственников, так как персонал видит в них своих защитников и гарантов сохранения рабочих мест. Данное утверждение подтверждают результаты голосований проведенных выборов различных органов власти в регионах, где градообразующие предприятия принадлежат различным группам собственников.

Кроме того, в Украине значительно увеличилось количество рейдерских захватов компаний. Следует отметить, что персонал компаний практически всегда противостоял новым, незаконно появившимся собственникам, защищая старых. Объясняется это тем, что особенностью корпоративных конфликтов на данном этапе является то, что они, в основном, происходят не между собственниками, а между собственниками и третьими лицами. Часто при этом используется процедура банкротства компаний.

Итак, в 2014–2015 гг. и украинские компании, и страна в целом находились в кризисе, который был существенно тяжелее предыдущих. Наслоение остро политического кризиса на не окрепшую от предыдущего кризиса экономику страны привело к потере территориальной целостности Украины, вызвало цепную реакцию дисбаланса всех макроэкономических показателей и привело к затяжному упадку. Невозможность быстро стабилизировать экономическую ситуацию в стране объясняется отсутствием значительного прогресса в восстановлении контроля над зоной проведения антитеррористической операции, потерей производств, находящихся на неподконтрольной Украине территории, потерей существенной доли российского рынка, что привело к практически 30 % сокращению экспорта.

Безусловно, данная ситуация отразилась на всех компаниях страны, в том числе ориентирован-

ных на экспорт (крупных агрохолдингах, компаниях горно-металлургического комплекса Украины и других).

В отношении банковской системы Украины кризис 2014–2015 гг. также имеет особенность – массовое банкротство банков. По состоянию на 05.10.2015 г. согласно с данными Национального банка Украины в стране функционировало 122 коммерческих банков (без учета неплатежеспособных). В категории неплатежеспособных было 8 банков, а в стадии ликвидации 58 банков, из которых 33 банка стали неплатежеспособными и в 2015 году обанкротились [14].

Проблемной для украинских компаний стала также ситуация осложнения отношений с основными торговыми партнерами, которые либо находились в Российской Федерации, либо поддерживали политические взгляды оппонентов Украины. Кроме того, вследствие территориального местонахождения некоторых компаний либо на территории проведения АТО, либо в АР Крым, у некоторых из них, особенно у тех, которые производят специфическую, узкопрофильную продукцию, возникли сложности с дальнейшим ее производством или реализацией.

Невозможность продолжения бизнеса, отсутствие инвестиций и затрудненный доступ к кредитным ресурсам стали последствиями кризиса. Это привело к продаже компаний некоторыми собственниками.

Необходимо отметить, что в 2014–2015 гг. стоимость денег значительно изменилась. Рост курса доллара и инфляция привели к тому, что многие компании стали не в состоянии своевременно и в полном объеме расплачиваться с долгами. Некоторые компании были готовы отдать долги с дисконтом либо продать часть своих активов в счет погашения

долгов. Даже при том, что стоимость активов компаний в Украине в 2014–2015 гг. значительно снизилась, продажа части активов могла стать достаточно выгодной. Это объясняется тем, что в современных условиях кризиса содержание активов компании является достаточно затратным. Кроме того, продажа активов, необремененных долгами, может компенсировать необходимость денежного потока в нужный момент времени. Таким образом, с одной стороны, в условиях девальвации гривны и инфляции, стоимость активов компании снизилась, а с другой – необходимость финансирования деятельности компании в нужный момент времени повышает для нее стоимость активов, которые она может продать.

Итак, кризис 2014–2015 гг. характеризуется высокой убыточностью компаний, что может привести либо к их банкротству, либо к ликвидации.

Безусловно, ликвидация не всегда является следствием банкротства. Так, например, в 2015 г. в Украине в местные хозяйственные суды были поданы заявления о признании банкротами 24,8 тыс. компаний. Из них 1,8 тыс. компаний было признано банкротами и начато процедуру ликвидации [15].

Отличительной особенностью является то, что в современных условиях кризиса множество компаний обременены долгами, а также потеряли практически все – активы, персонал. При этом, они не находятся в состоянии банкротства, так как их кредиторы не хотят расходов на судебные издержки.

5. Результаты исследований и их обсуждение

Обобщая данные проведенного исследования кризиса украинских компаний в 1991–2009 гг. и на современном этапе выделены факторы, причины и особенности их протекания, которые представлены в табл. 1.

Таблица 1

Причины и факторы кризисов украинских компаний

Период кризиса	Характеристика кризиса	Фактор, причина	Характеристика
1991–1994 гг.	Уникальный кризис, характеризующийся недопроизводством и ориентацией на рынок продавца	Фактор	Распад Советского Союза, смена государственного устройства и экономической системы Украины
		Причина	Неумелое администрирование, неготовность работать в современных условиях, невозможность быстрого перехода к новым экономическим отношениям, ослабевание внешних связей
1998–1999 гг.	Кризис перепроизводства	Фактор	Дефолт в России – «российский кризис»
		Причина	Полная зависимость рынка Украины от российского рынка
2008–2009 гг.	Кризис перепроизводства	Фактор	Мировой финансовый кризис
		Причина	Отсутствие определенной позиции относительно противостояния мировому кризису с обострением внутренних противоречий, накопившихся в украинском обществе
2014–2015 гг.	Кризис перепроизводства, усугубленный общей политико-социальной нестабильностью в стране	Фактор	Отсутствие четкой позиции руководства страны относительно «западного» или «восточного» выбора, диктатура и коррупция власти. Внутренний политический кризис, наложившийся на последствия кризиса 2008–2009 гг.
		Причина	Конфликт экономических, политических и гражданских интересов как внутри страны, так и за ее пределами

Таким образом, установлено, что протекающие в Украине кризисы можно разделить на две группы:

1. Кризисы, вызванные политическими явлениями (1991–1995 гг., 2014–2015 гг.);
2. Кризисы, протекающие по классическому сценарию (1998–1999 гг., 2008–2009 гг.) – кризисы перепроизводства.

6. Выводы

Обосновано, что кризисы, вызванные политическими явлениями, протекают гораздо тяжелее и имеют более сложные последствия выхода из них. Выявлено, что внешние последствия кризиса украинских компаний характеризуются общей экономической ситуацией в стране, регионе или отрасли, и одинаковые для всех. Характерной для Украины особенностью является отсутствие экономической поддержки компаний, которые находятся в кризисе, со стороны государства и власти.

Определено, что в отличие от протекания кризиса в компаниях других стран, в украинском бизнесе особенное значение имеют взаимоотношения между собственниками и персоналом компании (внутренними стейкхолдерами). Отмечено, что в украинских компаниях наблюдается объединение работников и собственников, что благоприятствует более эффективному и быстрому выходу из кризиса. Подытожено, что с точки зрения компании кризис должен оцениваться исходя из интересов собственника (нормализация финансового состояния, рост прибыльности), а собственник, ранее поддерживаемый персоналом, оказывает поддержку своим работникам, выделяя средства на социальные нужды (частичная оплата отдыха, реализация социальных проектов в районах проживания работников компании и др.).

Литература

1. Davies, G. Corporate Reputation and Competitiveness [Text] / G. Davies, R. Chun, R. da Silva, R. Stuart. – New York: Routledge, 2003. – 29 p. – Available at: http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136863288_sample_888543.pdf
2. Ross, D. How Crisis Communication Plans Work [Electronic resource] / D. Ross // HowStuffWorks. – Available at: <http://communication.howstuffworks.com/how-crisis-communication-plans-work.htm>
3. Coombs, W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding [Text] / W. T. Coombs. – UK: SAGE Publications, 2011. – 231 p. – Available at: <https://books.google.com.ua/books?id=r6K0pRwbNn0C&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false>
4. Baker, G. F. Race and reputation: Restoring image beyond the crisis in health [Text] / G. F. Baker // Handbook of Public Relations. – Thousand Oaks: Sage Publishers, 2001. – P. 513–520.
5. Bernstein, J. The 10 Steps of Crisis Communications [Electronic resource] / J. Bernstein // Bernstein Crisis Management. – Available at: <http://www.bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/>
6. Ömer, G. Definition and management of international crises [Electronic resource] / Ö. Göksel // Center for strategic research Republic of Turkey Ministry of Foreign Affairs. – Available at: <http://sam.gov.tr/wp-content/uploads/2012/02/OmerIsyar.pdf>

7. Lagadec, P. Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants [Text] / P. Lagadec // Revue française de gestion. – 1996. – P. 100–109. – Available at: http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/revue_francaise_gestion_1996.pdf

8. Roux-Dufort, C. Editorial: Exploring the Theoretical Foundations of Crisis Management [Text] / C. Roux-Dufort, C. Lalonde // Journal of Contingencies and Crisis Management. – 2013. – Vol. 21, Issue 1. – P. 1–3. doi: 10.1111/1468-5973.12014

9. Fearn-Banks, K. Crisis Communications: A Casebook Approach [Text] / K. Fearn-Banks. – 3-rd ed. – London, 2007. – 402 p. doi: 10.4324/9780203936696

10. Kozlowski, C. Crisis Management [Text] / C. Kozlowski // Crisis Control Newsletter from RQA, Inc. – 2010. – Vol. UO110, Issue 1. – Available at: https://www.rqa-inc.com/newsletters/Catlin_US_U0110.pdf

11. Brown, D. C. G. Crisis Management in a Governance and Public Administration Context: An International Perspective [Text] / D. C. G. Brown // Canadian Association for Programs in Public Policy and Administration Third Annual Research Conference Kingston. – Ontario, 2014. – Available at: <http://cappa.ca/images/resources/DCGBrown%20-%20Crisis%20management%20from%20an%20international%20perspective%20-%20CAPPA%202014-05-21.pdf>

12. Аналітичні інформація щодо стану здійснення правосуддя [Електронний ресурс]. – Судова влада України. – Режим доступу: <http://court.gov.ua/>

13. Жаліло Я. А. Економічна криза в Україні: виміри, ризики, перспективи [Текст] / Я. А. Жаліло, О. С. Ба-банін, Я. В. Белінська та ін.; за ред. Я. А. Жаліло. – К.: НІСД, 2009. – 142 с.

14. НБУ відзвітував про кількість проблемних та збанкрутих банків станом на початок жовтня [Електронний ресурс]. – Банкрутство&ліквідація в Україні. – Режим доступу: <http://bankruptcy-ua.com/news/2093>

15. Сорос, Дж. Эпоха ошибок. Мир на пороге глобального кризиса [Текст] / Дж. Сорос. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 202 с.

References

1. Davies, G., da Silva, R., Stuart, R. (2003). Corporate Reputation and Competitiveness. New York: Routledge, 29. Available at: http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136863288_sample_888543.pdf
2. Ross, D. How Crisis Communication Plans Work. HowStuffWorks. Available at: <http://communication.howstuffworks.com/how-crisis-communication-plans-work.htm>
3. Coombs, W. T. (2011). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. UK: SAGE Publications, 231. Available at: <https://books.google.com.ua/books?id=r6K0pRwbNn0C&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false>
4. Baker, G. F. (2001). Race and reputation: Restoring image beyond the crisis in health. Handbook of Public Relations. Thousand Oaks: Sage Publishers, 513–520.
5. Bernstein, J. The 10 Steps of Crisis Communications. Bernstein Crisis Management. Available at: <http://www.bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/>
6. Ömer, G. Definition and management of international crises. Center for strategic research Republic of Turkey Ministry of Foreign Affairs. Available at: <http://sam.gov.tr/wp-content/uploads/2012/02/OmerIsyar.pdf>
7. Lagadec, P. (1996). Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants. Revue française de gestion, 100–109. Available at: http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/revue_francaise_gestion_1996.pdf

8. Roux-Dufort, C., Lalonde, C. (2013). Editorial: Exploring the Theoretical Foundations of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21 (1), 1–3. doi: 10.1111/1468-5973.12014

9. Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. London, 402. doi: 10.4324/9780203936696

10. Kozlowski, C. (2010). *Crisis Management*. Crisis Control Newsletter from RQA, Inc., UO110 (1). Available at: https://www.rqa-inc.com/newsletters/Catlin_US_U0110.pdf

11. Brown, D. C. G. (2014). *Crisis Management in a Governance and Public Administration Context: An International Perspective*. Canadian Association for Programs in Public Policy and Administration Third Annual Research Conference Kingston, Ontario. Available at: <http://cappa.ca/images/>

<resources/DCGBrown%20%20Crisis%20management%20from%20an%20international%20perspective%20%20CAPPA%20014-05-21.pdf>

12. Аналітична інформація щодо стану здійснення правосуддя. Судова влада України. Available at: <http://court.gov.ua/>

13. Zhalilo Ja. A., Babanin, O. S., Belins'ka, Ja. V. et. al.; Zhalilo Ja. A. (Ed.) (2009). *Ekonomichna kryza v Ukraini: vymiry, ryzyky, perspektyvy*. Kyiv: NISD, 142.

14. NBU vidzvituvav pro kil'kist' problemnyh ta zbankrutilyh bankiv stanom na pochatok zhovtnja. Bankrutstvo&likvidacija v Ukraini. Available at: <http://bankruptcy-ua.com/news/2093>

15. Soros, Dzh. (2008). *Jepoha oshibok. Mir na poroge global'nogo krizisa*. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 202.

Дата надходження рукопису 08.09.2016

Нусинов Владимир Яковлевич, академик, Академия экономических наук Украины; доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедры, кафедра учета, налогообложения, публичного управления и администрирования, ГВУЗ «Криворожский национальный университет», ул. Виталия Матусевича, 11, г. Кривой Рог, Украина, 50027
E-mail: vladimir.nusinov@gmail.com