

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-70-4>

УДК 338. 45

Бердар М.М.

доктор економічних наук,
професор кафедри екологічного менеджменту та підприємництва,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Кот Л.Л.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Berdar Margarita, Kot Liudmyla

Taras Shevchenko National University of Kyiv

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF RISKS AT THE COMPANY

Сучасну підприємницьку діяльність повсякчас супроводжують ризики, які можуть спричиняти кризи на підприємстві. Уникнення ризикових ситуацій буде означати відмову від отримання прибутку, тому особлива увага має приділятися процесу управління ризиками в умовах кризи. Специфіка управління підприємницькою діяльністю в умовах кризи полягає в необхідності прийняття складних управлінських рішень за підвищеного рівня ризику та, як правило, обмеженого фінансування. Так, у статті розглянуто сутність та основні етапи антикризового управління, а також заходи, що запроваджуються на кожному з етапів задля мінімізації його впливу на діяльність підприємства. Досліджено вибір стратегій та відповідних заходів мінімізації ризиків і збитків залежно від етапу антикризового управління та стадії життєвого циклу компанії.

Ключові слова: ризики, загрози, криза, антикризове управління, стратегії управління ризиками.

Современную предпринимательскую деятельность постоянно сопровождают риски, которые могут вызывать кризис на предприятии. Избежание рискованных ситуаций будет означать отказ от получения прибыли, поэтому особое внимание должно уделяться процессу управления рисками в условиях кризиса. Специфика управления предпринимательской деятельностью в условиях кризиса заключается в необходимости принятия сложных управленческих решений при повышенном уровне риска и, как правило, ограниченном финансировании. Так, в статье рассмотрены сущность и основные этапы антикризисного управления, а также меры, которые внедряются на каждом из этапов с целью минимизации его влияния на деятельность предприятия. Исследован выбор стратегий и соответствующих мер минимизации рисков и убытков в зависимости от этапа антикризисного управления и стадии жизненного цикла компании.

Ключевые слова: риски, угрозы, кризис, антикризисное управление, стратегии управления рисками.

Modern entrepreneurial activity, even in the face of stable development of the economy or company that have been working for many years, is always accompanied by a number of risks, and in crisis situations the impact of risks which are different in content, sources, probability and value of possible losses and negative consequences for this business are only growing. Avoiding risk situations will mean rejection of profit-making, so management of risks is of particular relevance in a crisis. Crisis risk management is a comprehensive management system aimed at preventing risks and eliminating crises in the enterprise, as well as to minimize their negative consequences. The essence and the main stages of anti-crisis management, as well as measures which are used at each stage to minimize its impact on the company are considered in the article. The use of anti-crisis measures is necessary at every stage and life cycle of the enterprise. The specificity of anti-crisis management lies in identification of such management rules and procedures that could stabilize the situation and gradually bail out the company. The essence and the different types of risk management strategies which are used in the system of anti-crisis management system are examined. The correspondence between choice of strategies and appropriate measures to minimize risks and losses depending on the stage of anti-crisis management and the stage of the company's life cycle is determined since each stage of the development is characterized by different risks that can lead to a risky situation at the company. Particular attention should be paid to the combination of strategy and risk minimization methods, the adoption of a correct strategic decision, and the receipt of reliable information data that are studied and used in a time-limited environment with a view to avoiding or overcoming the crisis of the enterprise. Thus, the system of anti-crisis management should be incorporated into the general concept of management at the company whereas timeliness of reactions and actions is the main precondition for stabilizing the situation and reducing the risk of losses.

Key words: risks, threats, crisis, anti-crisis management, risk management strategies.

Постановка проблеми. Підприємницька діяльність завжди супроводжується ризиком. Навіть за умов сталого розвитку економіки підприємства, що вже не один рік працюють, повсякчас стикаються з цілою низкою ризиків, а в кризових ситуаціях вплив ризиків, різних за змістом, джерелами прояву, ймовірністю та величиною можливих втрат і негативних наслідків для цього бізнесу, тільки зростає. Реалізація цих ризиків зумовлює виникнення кризи на підприємстві. Чим вище рівень таких ризиків, тим загрозовіше характер, який вони мають для підприємства, відповідно, глибше може бути криза. Специфіка управління підприємницькою діяльністю в умовах кризи полягає в необхідності прийняття складних управлінських рішень за підвищеного рівня ризику та, як правило, обмеженого фінансування.

З розвитком технологій та активним використанням людством природних ресурсів зростає кількість техногенних катастроф та пов'язаних з ними криз. Вже з початку 90-х рр. вчені все частіше говорять про існування і вплив глобальних ризиків, а також про перехід до «суспільства ризику», які все частіше призводять до кризових ситуацій [1]. Отже, питання антикризового управління ризиками, незважаючи на велику увагу з боку як науковців так і практиків, залишається надзвичайно актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності процесу антикризового управління, заходів і стратегій мінімізації ризиків в системі антикризового управління на підприємствах присвячені праці таких іноземних учених, як Е. Альтман, Р. Бартон, А. Осборн, Ч. Херман. Серед інших науковців, які досліджували питання антикризового управління, зокрема питання формування та вибору стратегій мінімізації ризиків в системі антикризового управління, необхідно відзначити І.О. Бланка, І.Ю. Гришову [2], Т.Л. Мостенську [4], О.М. Скібіцького.

Мета статті полягає у розгляді сутності та основних етапів антикризового управління, а також заходів, що запроваджуються на кожному з етапів задля мінімізації його впливу на діяльність підприємства. Для визначення правил і процедур антикризового управління, які б могли стабілізувати ситуацію та вивести підприємство з кризового стану, необхідно дослідити сутність та різні види стратегій управління ризиками, що застосовуються в системі антикризового управління, а також установити відповідність вибору стратегій та заходів мінімізації ризиків та збитків залежно від етапу антикризового управління та стадії життєвого циклу компанії.

Виклад основного матеріалу. Спроби скористатися новими можливостями й підвищити прибутки супроводжуються прийняттям цілої низки ризиків. Вибір відповідних інструментів, стратегій та методів мінімізації ризиків особливої уваги потребує в умовах кризи.

При цьому однією з найбільш складних проблем, яку потрібно вирішити, є вибір та розроблення стратегії антикризового управління, що дасть змогу ефектив-

но управляти підприємницькими ризиками та мінімізувати їх негативний вплив на прибутки підприємств, а також на його репутацію.

В загальному розумінні антикризове управління можна розглядати як процес, що включає такі поетапні кроки, як прогнозування настання кризової ситуації, включаючи виявлення (ідентифікацію) джерел загроз, небезпек і ризиків та вжиття заходів щодо обмеження та мінімізації негативних наслідків кризових ситуацій задля подальшого розвитку підприємства.

Специфіка антикризового управління полягає у визначенні таких правил і процедур управління, які б могли стабілізувати ситуацію та поступово вивести підприємство з кризового стану. Використання специфічних інструментів та засобів управління ускладняється посиленням непередбачуваності наслідків управлінських рішень [4, с. 196].

Так, зазвичай виділяють такі чотири основні етапи процесу антикризового управління:

- діагностика наявної ситуації задля запобігання кризам та вжиття заходів для пом'якшення її перших проявів, при цьому основна увага приділяється виявленню причин, що призводять до ризику, їх ідентифікації, ранжуванню та оцінюванню можливих втрат;

- підготовка до настання кризи, що полягає у розробленні антикризових планів, що включають формування альтернативних варіантів рішень з урахуванням меж можливого негативного прояву ризикових ситуацій; при цьому слід зазначити, що ухвалення антикризових заходів є можливим за умови комплексного обґрунтування як самого рішення, так і основних критеріїв ризикової ситуації, а саме ймовірності настання та ціни ризику; одночасно мають розроблятися заходи щодо відповідальності з управління ризиком;

- координація та контроль заходів, що запроваджуються і які вже були запроваджені на попередніх етапах в межах підготовки до кризи, на етапі запровадження антикризових дій; при цьому одним з найважливіших питань є своєчасність реагування, тобто оперативне вжиття відповідних заходів, що буде головною умовою стабілізації ситуації і зниження загрози втрат;

- етап контролю та оцінки вжитих антикризових заходів, що включає процедуру з їх перевірки, на основі чого формуються висновки, які дають змогу в подальшому уникати кризових явищ у діяльності підприємства та мінімізувати їхній вплив.

Вищезазначені етапи та перераховані заходи утворюють систему, що дає змогу ефективно управляти підприємством та вчасно реагувати на зміни.

При цьому слід зазначити, що сучасна економічна література пропонує цілу низку додаткових видів антикризових заходів, наприклад запровадження планування діяльності, що включає чітке розуміння й формулювання візії, місії та цілей підприємства з урахуванням результатів постійного моніторингу ринкових можливостей та з урахуванням здійснення додаткового фінансового контролю, а в подальшому систематичного контролю.

Запропоновані заходи стають відправною точкою для визначення основного типу антикризової стратегії. Щоб вибрати відповідну стратегію, слід правильно визначити ступінь та причини кризи, час та інтенсивність її тривалості, методи організаційної адаптації до середовища чи залучення працівників, а також їхню відданість подоланню кризи.

За антикризового управління незалежно від того, які заходи реалізуються на підприємстві: попереджувальні або реактивні, воно продовжує свою основну діяльність, задля якої створено, тому всі негативні чинники, що впливають на нього, можна поділити на такі дві групи:

- ризики й загрози поточної діяльності підприємства;
- ризики й загрози процесу антикризового управління [2, с. 34].

На практиці задля управління ризиками й загрозами поточної діяльності підприємства використовують такі стратегії управління ризиками:

- стратегія прийняття ризику, сутність якої полягає в тому, що особа, яка приймає те чи інше ризикове управлінське рішення, усвідомлює, що ризик існує, знає, які саме ризики загрожують підприємству, а також їх вартість у разі реалізації найгіршого сценарію, але при цьому приймає рішення нічого не змінювати, прийняти факт наявності ідентифікованих ризиків і працювати далі;

- стратегія пом'якшення, яка спрямована на те, щоб знизити один з двох основних параметрів ризику: ймовірність виникнення або вплив ризикової події;

- стратегія перенесення (трансферу) ризику, яка передбачає передачу ризику третій особі (іншій компанії) за певну винагороду;

- стратегія уникнення, сутність якої полягає в тому, щоб відмовитись від реалізації проекту, якщо вона може призвести до неприйнятних для суб'єкта господарювання наслідків і якщо це можна зробити.

Для подолання кризових явищ у системі антикризового управління та задля управління ризиками й загрозами процесу антикризового управління можна застосовувати такі стратегії управління ризиками, як стратегії прийняття, уникнення, а також стратегії:

- превентивного впливу на ризики, що здійснюється задля створення умов, що виключають появу причин і факторів ризиків; у процесі реалізації стратегії розробляються заходи, спрямовані на зменшення ймовірності збитків (втрат), а також мінімізацію їхніх наслідків;

- подальшого впливу на ризики, що розробляється задля створення умов для зменшення (мінімізації) впливу наслідків настання ризикової події на діяльність компанії [3, с. 196–197].

Окрім вищеназваних, у контексті антикризового управління ризиками І.О. Гришова пропонує використовувати такі стратегії:

- наступальна стратегія, що передбачає активні дії, пов'язані з модернізацією техніки, запровадженням ефективного маркетингу, пошуком нових ринків збуту продукції тощо;

- стратегія делегування повноважень, що базується на передачі проблем, які виникли на підприємстві, третім особам;

- стратегія компромісів та консенсусів, в основі якої лежить об'єднання учасників ринку задля збільшення виручки та зменшення витрат;

- захисна стратегія, яка передбачає радикальне зменшення витрат, обсягів реалізації, закриття окремих підрозділів підприємства тощо [2, с. 36].

При цьому слід також зважати на те, що використання тих чи інших стратегій та вжиття відповідних заходів залежать як від етапу антикризового управління, так і від стадії життєвого циклу компанії (створення та становлення, зростання, зрілість та занепад) [5, с. 40]. Кожному з етапів розвитку притаманні різні ризики, що здатні привести до ризикової ситуації на підприємстві.

Так, залежно від етапу антикризового управління на стадії створення та становлення підприємства доцільно використовувати такі стратегії управління ризиками, які будуть забезпечувати здатність підприємства посилювати свою присутність на ринку, здійснювати нововведення, але при цьому утриматися на ринку. Отже, найбільш прийнятними будуть наступальна стратегія, стратегія прийняття ризиків з їх попередньою і ретельною ідентифікацією та оцінкою, а також стратегія превентивного впливу на ідентифіковані ризики та віднесені до груп ризику високого впливу.

На стадії зростання підприємство продовжує збільшуватись, відбуваються захоплення певного сегменту ринку, укріплення ринкових позицій, а розвиток кризи на цій стадії може бути пов'язаний із зовнішніми циклами розвитку економіки, ринковою кон'юнктурою, політичними причинами. На цьому етапі антикризового управління доцільно використовувати наступальну стратегію, стратегію подальшого впливу на ризики, а також стратегію делегування повноважень щодо передачі (трансферу) тих функцій, які не є характерними для діяльності саме цього підприємства і відволікають від основних сфер інтересів.

Стадія зрілості характеризується достатньо високими показниками діяльності підприємства, але підприємство поступово починає втрачати здатність утримувати активність по всіх напрямках діяльності на високому рівні, можуть спостерігатися ускладнення організаційної структури, отже, настає час думати про оновлення. Для запобігання таких явищ необхідно своєчасно вилучати збиткові виробництва, знижувати витрати на наявних виробництвах, відшукувати пріоритетні напрями діяльності, отже, варто застосовувати стратегію делегування повноважень (трансфер ризику) для передачі проблемних функцій та зосередження на запровадженні нових проєктів (продуктів), а також стратегію компромісів та консенсусів.

На стадії занепаду найбільш значущі параметри життєдіяльності підприємства погіршуються та втрачаються конкурентні переваги. Для запобігання по-

Вибір антикризових стратегій управління ризиками залежно від етапу життєвого циклу компанії та етапу системи антикризового управління

| Етап системи антикризового управління | Стадії життєвого циклу підприємства | | | |
|---|--|--|---|---|
| | Створення | Зростання | Зрілість | Занепад |
| Діагностика кризових ситуацій | Стратегія прийняття ризиків з фокусуванням на аналізі ринку та ідентифікації ризиків | Стратегія прийняття ризиків з одночасною ідентифікацією усіх можливих ризикових ситуацій та моніторингом ринку | Стратегія прийняття ризику, що має включати ідентифікацію ризиків та аналіз і пошук нових можливостей для розвитку підприємства | Стратегія компромісів та консенсусів із запровадження нових можливостей для зростання (відкриття нових виробництв, пропонування нових товарів і послуг) |
| Підготовка до кризи | Стратегія превентивного впливу на ризики та усунення вразливих місць підприємства | Наступальна стратегія задля покращення ринкових позицій та вжиття заходів подальшого впливу на ризики | Стратегія делегування повноважень для передачі проблемних функцій та зосередження на запровадженні нових проєктів (продуктів) | Стратегія компромісів та консенсусів; збалансування бюджетів підприємства, а саме скорочення витрат і максимізація доходів підприємства |
| Вжиття антикризових заходів | Стратегія превентивного впливу на ризики | Наступальна стратегія із закріпленням позицій на ринку | Стратегія подальшого впливу на ризики задля оптимізації фінансових показників | Захисна стратегія, стратегія уникнення |
| Контроль та оцінка антикризових заходів | Аналіз ефективності розроблених та вжитих заходів превентивного впливу | Аналіз показників діяльності компанії та ефективності вжитих заходів подальшого впливу на ризики | Аналіз та оцінка ефективності потенційних проєктів | Оцінка діяльності підприємства та антикризових заходів |

дальшого занепаду підприємства необхідно застосовувати стратегію захисту задля пошуку нових ініціатив, нових партнерів задля покращення позицій на ринку, зокрема шляхом його реструктуризації та реорганізації, що дасть можливість підприємству вийти на новий цикл своєї життєдіяльності.

Варто зазначити, що кожна зі стратегій має вирішувати конкретні проблеми та відповідати тим заходам, які вибирає підприємство для забезпечення виходу з кризи. Вибір таких заходів залежить від глибини кризи, можливостей підприємства, дій конкурентів та багатьох інших чинників. Досить часто для їх вирішення підприємства одночасно використовують різні методи

й заходи для забезпечення максимального позитивного ефекту.

Висновки. Антикризове управління є комплексною системою управління, що спрямована на запобігання кризам на підприємстві та їх усунення, а також на ліквідацію їх негативних наслідків. Вибір і використання антикризових стратегій управління ризиком та відповідних заходів залежать як від етапу антикризового управління, так і від стадії життєвого циклу компанії. При цьому задля упередження впливу та виникнення ризикових ситуацій система антикризового управління має бути вбудованою в загальну концепцію управління на підприємстві.

Список літератури:

1. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну. Москва : Прогресс-Традиция, 2000. 384 с.
2. Гришова І.Ю., Гнатєва Т.М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 3. С. 32–40.
3. Дудник О.В., Смігунова О.В., Богомолова К.С. Стратегії мінімізації ризиків в системі антикризового управління. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. № 185. С. 191–200.
4. Мостенська Т.Л. Ризики в системі антикризового управління. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. Серія: Економічні науки*. 2010. № 1 (51). С. 194–199.
5. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

References:

1. Bek U. (2000) *Obshchestvo riska. Na puti k drugomu modernu* [Risk Society. On the way to another modern]. Moscow : Progress-Traditsiya, 2000. 384 p.
2. Hryshova I.Yu., Hnatieva T.M. (2016) *Upravlinnia ryzykamy u konteksti stratehii antykrizovoho upravlinnia* [Risk management in the context of crisis management strategy]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 1, no. 3, pp. 32–40.

3. Dudnyk O.V., Smihunova O.V., Bohomolova K.S. (2017) Stratehii minimizatsii ryzykiv v systemi antykrizovoho upravlinnia [Strategies for risk minimization in the crisis management system]. *Kharkivskiy natsionalnyi tekhnichnyi universytet silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, no. 185, pp. 191–200.

4. Mostenska T.L. (2010) Ryzyky v systemi antykrizovoho upravlinnia [Risks in the crisis management system]. *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 1 (51), pp. 194–199.

5. Ramazanov S.K., Stepanenko O.P., Tymashova L.A. (2004) *Metody antykrizovoho upravlinnia: monohrafiia* [Methods of crisis management: a monograph]. Luhansk: vyd-vo SNU im. V. Dalia, 192 p.