

**РИЗИКИ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

*Розглядаються ризики в системі антикризового управління, основні стратегії антикризового управління та методи управління ризиками*

**Постановка проблеми.** У ринковій економіці ризик є невід'ємним атрибутом господарювання. Невизначеність призводить до того, що уникнути ризику неможливо. Але це не означає, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, вони, як правило, неефективні. Необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи по його запобіганню та не перевищувати допустимих меж. Планування та реалізація будь-яких дій на підприємстві відбувається в умовах невизначеності, що породжується зміною внутрішнього та зовнішнього середовища. Ми вже звикли до словосполучення "світова економічна криза". І в такій ситуації згадують про один із важливих аспектів менеджменту, про антикризове управління. Але не варто думати, що антикризове управління отримало розвиток лише в зв'язку із подіями останніх років. Теперішня криза не перша і не остання, до того ж учасники ринкових взаємовідносин стикаються не тільки із світовими або регіональними кризами, але і з власними локальними кризами. Кризовий стан будь-якого суб'єкта господарювання може бути викликаний не тільки внутрішніми, так і зовнішніми факторами, які мають властивість доповнювати або посилювати один одного. Під антикризовим управлінням розуміють застосування методів та процедур, направлених на соціально-економічну оптимізацію фінансово-господарської діяльності того чи іншого суб'єкта економічної діяльності, від індивідуального підприємця до економіки країни в цілому. Антикризове управління тісно пов'язане із поняттям "ризик-менеджмент", який являє собою процес розробки і застосування комплексу управлінських рішень, направлених на зниження ймовірності виникнення негативного результату і мінімізації можливих втрат у випадку неминучості їх виникнення. Головною ціллю економічного ризик-менеджменту повинне бути підвищення ринкової конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень.** Управління ризиком являє собою процес підготовки й реалізації заходів, ціль яким – зниження небезпеки ухвалення помилкового рішення й зменшення можливих негативних наслідків небажаного розвитку подій у ході реалізації ухвалених рішень. Багато авторів представляють структуру системи

*Таблиця 1. Види ризиків при антикризовому управлінні*

Ознака	Вид ризику
Призначення ризику	Ризик, який передбачає втрати; ризик, який передбачає вигоду
Функціональні особливості ризик-процесу	Маркетинговий; інноваційний; інвестиційний; виробничий; страховий; фінансовий
Зміст ризик-результату	Економічний; соціальний; правовий; організаційний; інноваційний; психологічний; іміджевий
Наслідки реалізації ризик-рішення	Соціальні; політичні; екологічні; демографічні
Рівень зовнішніх факторів (джерел) ризику	Міжнародний; макроекономічний; регіональний
Ринковий фактор ризику	Конкурентний; кон'юнктурний; ціновий; комунікаційний
Ринки факторів виробництва як джерела ризиків	Людських ресурсів; інформаційний; фінансових ресурсів; матеріальних ресурсів; часовий
Засоби впливу	Цільовий; стратегічний; тактичний; прогнозований; плановий; концептуальний; мотиваційний; стимулюючий; структурний
Характер прояву	Суб'єктивний; об'єктивний; неправомірний (правомірний); невинуватий (винуватий); криміногенний
Метод (методологія)	Експертний; економіко-математичний; дисконтування; статистичний; інтуїтивний

Так, наприклад, маркетинговий ризик конкурентної стратегії розвитку підприємства може бути виражений у втраті частки ринку, в зниженні обсягу продажів і розміру прибутку, а також у величині ймовірності прояву негативних змін у зовнішньому середовищі, наприклад зростання цін на енергоносії, підвищення відсоткових ставок на кредити. Інвестиційний ризик – це ризик невизначеності повернення вкладених коштів і отримання доходів. Виробничий ризик – перевищення поточних витрат підприємства в зв'язку із непередбачуваними ситуаціями: простоями обладнання, недопостачанням сировини та матеріалів тощо. Ймовірність виникнення таких ситуацій безпосередньо пов'язано із

управління ризиком ізолювано, не вказуючи взаємозв'язок її елементів з інформаційним забезпеченням, підсистемами управління підприємством і зовнішнім середовищем. Деякі автори цей взаємозв'язок передбачають. Однак вони припускають, що з підсистем управління підприємством у підсистему управління ризиком передається пробне рішення для оцінки його ризику й розробки антикризових заходів [1, с. 233-240].

Досвід розвитку всіх країн показує, що ігнорування або недооцінка господарського ризику при розробці тактики й стратегії економічної політики, прийнятті конкретних рішень неминуче стримує розвиток суспільства, науково-технічного прогресу, прирікає економічну систему на застій [2, с. 44].

У науковій літературі немає однозначного поняття ризику. Аналіз численних визначень ризику дозволяє виявити основні моменти, які є характерними для ризикової ситуації, такі як: випадковий характер подій, що визначає, який з можливих наслідків реалізується на практиці; наявність альтернативних рішень; відомо або можна визначити ймовірність наслідків і очікувані результати; ймовірність виникнення збитків; ймовірність одержання додаткового прибутку тощо [2, с. 55].

Але можна однозначно стверджувати, що управлінський ризик як багатofакторна категорія менеджменту досліджується в динаміці цілеспрямованого циклічного процесу управління, який має інформаційні, часові, організаційні, економічні, соціальні, правові та інші параметри. Наприклад, інформаційний аспект процесу управління ризиком являє собою перетворення інформації про фактори та джерела невизначеності в інформацію про рівні ймовірності здійснення умов невизначеностей в процесах виробництва та реалізації продукції, яка потім перетворюється в інформацію про показники рівня ефективності або неефективності результатів діяльності в умовах ризику і про вплив діяльності на екологічні та соціальні умови життя.

**Цілі статті** полягають у доведенні важливості врахування та оцінки ризиків в системі антикризового управління.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз літературних джерел дозволяє виокремити такі види ризиків при антикризовому управлінні (табл.1).

*Таблиця 1. Види ризиків при антикризовому управлінні*

зниженням рівня організації управління на підприємстві із-за внутрішніх та зовнішніх факторів. Фінансовий ризик – ризик фінансової стратегії підприємства, який може бути виражений у величині втрат дохідності цінних паперів внаслідок фінансової кризи і падіння валютного курсу, у ймовірності виникнення такої ситуації. Причому, фінансові ризики найбільш різноманітні, це і відсотковий, кредитний, валютний, ризик неплатоспроможності, ліквідності, ринковий, інфляційний, ризик фінансових зловживань тощо.

Специфіка антикризового управління полягає у визначенні таких правил і процедур управління, які б могли стабілізувати ситуацію та вивести підприємство поступово із

кризового стану. Використання специфічних інструментів та засобів управління ускладнюється посиленням непередбачуваності наслідків управлінських рішень.

Якщо розглядати ризики в системі антикризового управління підприємством, то спочатку, необхідно вказати на три основні стадії кризи. Для ранньої стадії характерні одиничні прояви неефективності у виробництві і збуті продукції, які знаходять відображення головним чином в зниженні темпів зростання продажів. Ознаками проміжної стадії є труднощі з постачанням сировини, збільшенням кількості претензій до якості продукції, складності з отриманням кредитів, перебої у виплаті заробітної плати працівникам. На пізній стадії кризи спостерігається недостатність власних оборотних засобів, виробництво практично зупиняється із-за відсутності сировини, як результату заборгованості постачальникам. Що ж далі? Більшість авторів пропонує при виведенні підприємств із кризового стану використовувати універсальні засоби, які

Таблиця 2. Стратегії антикризового управління та заходи щодо їх реалізації

Ціль стратегії	Вид стратегії	Шляхи реалізації стратегії
Виживання	Стратегія економії	Зміна організаційної структури та керівних осіб, зниження витрат
Оздоровлення	Стратегія повороту	Зміна політики ціноутворення на товар, розробка нового товару, рекламна компанія, створення фірмового бренду, вивчення попиту та адаптація товару до вимог покупця, раціоналізація асортименту, вихід на нові ринки
Оздоровлення	Кризовий бізнес – інжиніринг	Підпорядкування виробництва під вимоги споживача, ефективна мотивація, ефективна система організації праці, система стимулювання персоналу, модернізація виробництва, автоматизація виробничих процесів, ефективне використання ресурсів, впровадження нових виробничих технологій, впровадження нових інформаційних технологій, впровадження комунікаційних технологій, нові системи обслуговування постачальників та споживачів, впровадження систем управління якістю, зміна схем реалізації продукції, зміна організаційної структури, функціональних обов'язків та схеми делегування повноважень, зміна структури власності
Банкрутство	Стратегія виходу	Оголошення про банкрутство, продаж активів

Хоча розроблення стратегії займає багато часу її потрібно обов'язково розробляти, а в поточній ситуації для зменшення існуючих негативних тенденцій діяльності підприємства, виведення підприємства із кризового стану необхідно починати із формулювання короткотермінових тактичних цілей, розрахованих на період, який знадобиться для розробки стратегії виходу підприємства із кризи. Однією з основних проблем, з якою зустрічаються в процесі прийняття рішень в антикризовому управлінні, виступає підвищення ступеня відповідальності менеджменту за рішення, які приймаються, за рахунок підсилення ризику. Але підсилення ризику в системі антикризового менеджменту – є однією із головних умов, яка дозволяє підсилити позиції підприємства на ринку. Тому важливим кроком має стати визначення межі ризику при прийнятті управлінських рішень. Кожне рішення в цьому разі повинно визначатись абсолютними показниками можливих втрат та їхнього припустимого значення.

Наступний крок – визначення часу реалізації управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень, які спрямовані на стабілізацію діяльності підприємства і виведення його із кризи, повинні бути обмежені в часі. Це одна із головних умов проведення успішних антикризових заходів, оскільки розтягнуті в часі управлінські рішення від моменту прийняття до їх реалізації не дозволяють скористатися тактичними перевагами, які пов'язані із скороченням поточних витрат, покращенням координування дій, підсиленням контролю та використанням наявних ситуаційних переваг: ресурсних (матеріальних, фінансових, людських), ринкових (цінових, конкурентних, маркетингових). Фінансове планування в

не дозволяють поглибити кризу і створюють умови для об'єктивного аналізу ситуації. Окремі дослідники та практики пропонують планування виходу із кризового стану починати із формулювання стратегії і вже після того займатись розробкою та реалізацією заходів тактичного характеру в рамках антикризових стратегій (табл. 2).

Існує чотири типи стратегій виведення корпорації із кризового стану: стратегія економії, повороту, бізнес-інжинірингу, стратегія виходу. Кожна із стратегій відповідає напрямам дій, які обирає підприємство для виведення виходу із кризи. Цей напрям залежить від глибини кризи, можливостей підприємства, дій конкурентів та багатьох інших чинників. Шляхи реалізації стратегії можуть бути різними. В цьому разі головним завданням є визначення реального для підприємства шляху виведення із кризового стану.

цьому разі орієнтоване на впровадження більш жорстких заходів щодо управління дебіторами та кредиторами підприємства з метою забезпечення необхідного рівня поточної ліквідності та є короткостроковим.

Розробка варіантів рішень як стадія процесу управління характеризується тим, що для кожного варіанту рішення розглядаються межі можливого негативного прояву ризику. Окрім того, варто враховувати і можливість існування таких видів невизначеності та ризиків: невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін у країні та регіоні; ризик, пов'язаний із нестабільністю економічного законодавства та поточної економічної ситуації, умов інвестування та використання прибутку; зовнішньоекономічний ризик (можливість введення обмежень на торгівлю та постачання, закриття кордонів тощо); неповнота та неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметри нової техніки та технології; коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів, невизначеність природно - кліматичних умов, можливість стихійних лих; виробничо-технологічний ризик (аварії, виробничий брак); невизначеність цілей, інтересів та поведінки учасників; неповнота та неточність інформації про фінансовий стан та ділові репутації підприємств – учасників (можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань) [3].

Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і пов'язані з ним втрати в майбутньому. Методи управління ризиками в антикризовому управлінні представлені на рис. 1.

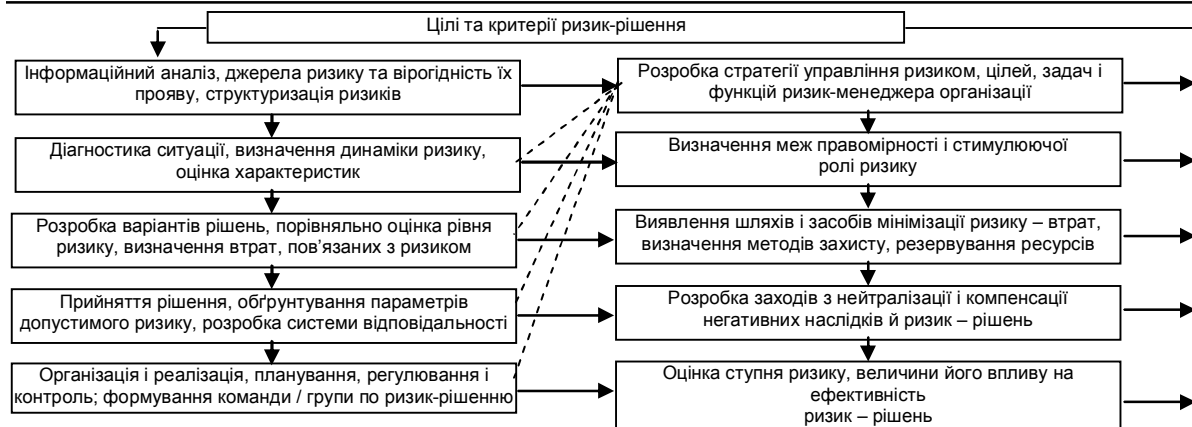


Рис. 1. Методи управління ризиками при антикризовому управлінні [3]

Необхідно також провести аналіз чутливості проекту антикризового управління. Він полягає в тому, що крім прогнозованих результатів, розрахованих для базового варіанту, виконується розрахунок ще для декількох екстремальних випадків: розрахунок за найгіршим сценарієм – коли зовнішні фактори максимально заважають здійсненню антикризових заходів; розрахунок за найкращим сценарієм – коли зовнішні фактори максимально сприяють здійсненню заходів.

За найгіршого сценарію реалізації завдань повинна бути забезпечена прибутковість, яка гарантує виконання зобов'язань перед кредиторами або партнерами. Метою аналізу ризику є надання потенційним партнерам необхідної інформації та даних для прийняття рішень про доцільність участі в системі антикризового управління та розробки заходів по захисту від можливих фінансових втрат.

Організація робіт по аналізу ризиків може виконуватися у такій послідовності: підбір досвідченої команди експертів; підготовка спеціальних запитань та зустрічі з експертами; вибір техніки аналізу ризику; встановлення факторів ризику та їх значимості; створення моделі механізму дії ризиків; встановлення взаємозв'язку окремих ризиків та сукупного ефекту від їх дії; розподіл ризиків між учасниками; розгляд результатів аналізу ризиків, частіше всього у вигляді звіту.

Аналіз ризиків поділяють на два види: кількісний та якісний. Кількісний аналіз ризику повинен дати можливість визначити число та розміри окремих ризиків та ризику проекту в цілому. Якісний аналіз визначає фактори, межі та види ризиків. Для аналізу ризику використовують метод аналогії, метод експертних оцінок, розрахунково – аналітичний метод та статистичний метод. Важливо вчасно звернути увагу на визначення ризику в процесі оцінки доцільності прийняття тих чи інших рішень. Оцінка ризиків виступає частиною оцінки ефективності управлінського процесу як процесу розробки і реалізації ризикового рішення. Результат оцінки дає підстави для коригування окремих елементів процесу управління ризиком. При управлінні конкретними ризиками цей процес деталізується з врахуванням відповідної ризикової ситуації, внутрішніх та зовнішніх факторів, прямо чи безпосередньо впливаючи на її характер, а також тенденцій розвитку і особливостей прояву ймовірних наслідків.

В системі антикризового управління оцінка проводиться за усіма змістовними аспектами ризику: економічним, соціальним, екологічним, організаційним, іміджевим, правовим. Прийняття рішення містить комплексне обґрунтування як самого рішення, так і прийнятої разом з ним ймовірності і параметрів допустимого ризику. Разом з тим, важливо передбачити систему відповідальності з управління ризиком.

Організація та реалізація включає види управлінської діяльності по реалізації ризик-рішень, в процесі якої виявляються нові аспекти прояву організаційного ризику (невиконання, затримок тощо), що вимагає оперативної розробки заходів. Контроль змін в параметрах ризику і коригування можуть мати також суттєве значення в антикризовому менеджменті. Своєчасність реакцій та дій менеджера – головна умова стабілізації ситуації та зниження загрози втрат. Розробка шляхів і засобів мінімізації втрат, нейтралізації і компенсації негативних наслідків ризик-рішень, страхування та інші можливі заходи в антикризовому менеджменті повинні стати необхідними умовами розробки та реалізації рішень і використовуватись при виконанні робіт на кожній стадії процесу управління ризиком.

#### Висновки та перспективи подальших досліджень.

Зарубіжна практика менеджменту має великий арсенал методів захисту від ризиків. Головна увага ризик-менеджера спрямована на спостереження за параметрами ризику. Професіоналізм в управлінні ризик-ситуаціями в антикризовому менеджменті набуває виключного та вирішального значення. Рівень ризику залежить не тільки від об'єктивних факторів розвитку економіки та ринку, але й значною мірою від суб'єктивного сприйняття ситуації менеджером, який приймає рішення, від його досвіду, знань, інтуїції. Для успішного управління ризиком необхідна управлінська освіта персоналу, професійні навички і система інформаційного забезпечення, адекватна світовим тенденціям розвитку інформаційних технологій тощо.

#### Список використаної літератури:

1. Литвак Б.Г. Управленческие решения / Б.Г. Литвак. – М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ", Издательство ЭКМОС, 1999. – 507 с.
2. Лапуста М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, А.Г. Шашукова. – М.: ИНФРА –М, 2006. – 224 с.
3. Мостенська Т.Л. Корпоративне управління: підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак та ін. – К.: Каравела; Піча Ю.В., 2008. – 384 с.

МОСТЕНСЬКА Тетяна Леонідівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Національного університету харчових технологій

#### Наукові інтереси:

– проблеми теорії та практики менеджменту підприємств