

Лівошко Т.В.

Національний університет «Запорізька політехніка»

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті досліджено систему антикризового управління діяльністю підприємства, визначені ризики, що впливають на його фінансовий стан, сутність і складові елементи внутрішнього та зовнішнього середовища. Розглянуто принципи державної політики запобігання погіршення ситуації в підприємницькій діяльності, завдання та критерії оцінки ефективності управління підприємством у кризових умовах, інструменти підтримки платоспроможності та ліквідності. Досліджено вплив на фінансовий стан способу функціонування на ринку та виду підприємницької діяльності. У статті також вивчено питання необхідності прийняття власних параметрів оцінки для актуальності діагностики кризового стану та моніторингу за діяльністю. Запропоновані шляхи подолання кризових явищ через реалізацію антикризового управління та проведення механізму управління ризиками, яка прийнята в системі державного регулювання банкрутства. Встановлено основні зовнішні чинники, що впливають на рівень збиткової діяльності українських підприємств. Збитковість підприємства досліджується в процесі проведення господарської діяльності з різних рівнів управління. Тому в статті доповнені дії в процес антикризового управління через механізм аналізу факторів, які визнані чинниками кризових явищ та процедурно визначено етапи їх проведення на підприємстві. Пропонуються різні шляхи подолання кризових явищ, які є основними завданнями для організації успішного ризик-менеджменту. Своєчасне впровадження цих процедур є одним з основних інструментів покращення фінансового стану та сприяє виходу підприємства із кризи, підвищенню конкурентних позицій на ринку. У статті представлена узагальнена послідовність реалізації стратегічних цілей антикризового управління ризиками у сфері підприємницької діяльності підприємства для досягнення ефективних показників розвитку.

Ключові слова: антикризове управління, система управління, ризик, аналіз, фінансовий стан, банкрутство.

Вступ. У сучасних умовах розвитку економіки України, внаслідок економічної та політичної нестабільності, вітчизняні підприємства досить часто потрапляють у кризові ситуації. Власники бізнесу проводять оцінку ризиків ведення підприємницької діяльності в умовах агресивного ринкового середовища. Агресивність середовища залежить від подій та їх відношення до суб'єкта підприємницької діяльності. Будь-яка підприємницька діяльність ведеться в умовах невизначеності ситуацій на момент планування та здійснення господарської операції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні аспекти та особливості антикризового управління та зменшення ризиків нині є об'єктами пильного дослідження вчених у роботах, присвячених фінансовому оздоровленню підприємств. Це зумовлено необхідністю вивчення ефективності від впровадження ризик-менеджменту та його здійснення стосовно підприємств, що перебувають у кризовому стані. Зокрема, дослідженню проблем антикризового управління

присвячені роботи таких українських науковців, як Т.А. Васильєв [1], О.Д. Данілов [3], Л.О. Лігоненко [5], О.О. Терещенко [7], М.І. Тітов [8], А.Г. Семенов [6], Ю.С. Шембель [9], а також зарубіжних економістів М. Гелінга, А. Штангрет та інших [2; 4; 10].

Проте дотепер у нормативно-правовій та науковій літературі не розкрито критерії оцінки ефективності проведення антикризових процедур та є розбіжності законодавчої бази щодо доцільності здійснення санації підприємства.

Постановка завдання. Метою цієї статті є напрями підвищення ефективності антикризового управління та обґрунтування особливостей діагностики кризового стану підприємства, особливостей формування процедури антикризового управління.

Виклад основного матеріалу. Кожному виду діяльності притаманні власні ризики. Економістами та фінансовими аналітиками визначено, що ризик – це можливість відхилення значення будь-якого параметра виробничої,

фінансової системи від заданого цільового значення на величину, що перевищує припустиме відхилення цього параметра. Підприємство існує не відокремлено, а в межах визначених параметрів організованої системи управління. Параметрами можуть бути кількісні та якісні характеристики, які залежить від показників галузі, в якій функціонує суб'єкт господарювання. Однак фінансовий стан підприємства також залежить від способу його функціонування на ринку та виду здійснюваного бізнесу. Загалом, ризик, з яким може зіткнутися підприємство, має два такі складники:

- а) системний (зовнішній);
- б) несистемний (внутрішній).

Зовнішніми ризиками щодо підприємства можна визначити:

- загальний стан економіки;
- політичну ситуацію в країні;
- нестабільний ринок продажів;
- неефективне управління вищих структур для вертикально інтегрованих підприємств.

Але внутрішні ризики здебільшого залежать від параметрів, створених підприємством, таких як системи управління діяльністю, системи постачання запасів та збуту, кадрової системи тощо. Оскільки ризиків неможливо уникнути, то кожне підприємство має розробляти власну систему управління ризиками, планувати заходи щодо

послаблення їх негативного впливу на діяльність. Головною метою управління ризиками є виявлення, оцінка впливу на всі ризики, які можуть виникнути на підприємстві у разі проведення господарської діяльності.

Універсальних методів оцінки ризиків немає. Вибір методу та процедур проведення залежить від галузевих особливостей суб'єкта господарювання. Схематично процес побудови управління ризиками приведемо на рис. 1.

У кінцевому підсумку метою такого управління ризиками є передбачення та недопущення втрати підприємством його ринкової вартості. У зв'язку з необхідністю створення єдиного механізму управління ризиками на підприємстві виник особливий напрям його діяльності – ризик-менеджмент. Він є системою управління ризиком та фінансовими відносинами, які виникають у процесі цього управління. Ризик-менеджмент покликаний вирішити такі основні три завдання:

1. Профілактика виникнення ризиків та наслідків від них.
2. Мінімізація збитку, спричиненого ризиками.
3. Максимізація додаткового прибутку, який отримує підприємство внаслідок ефективного управління ризиками.

Такі ж саме підходи можуть використовуватися в системі державного регулювання та контролю за фінансовим станом.

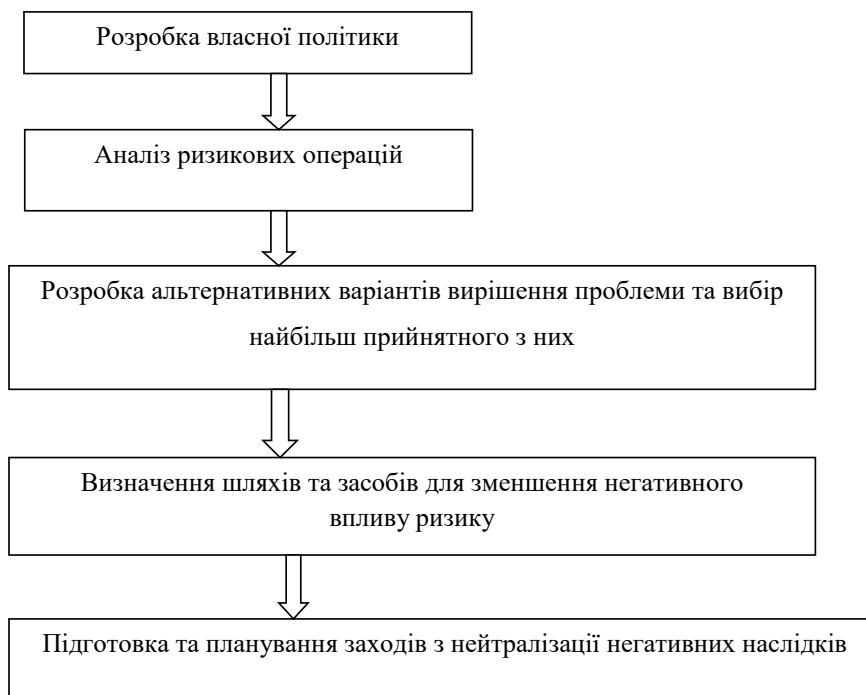


Рис. 1. Комплекс дій управління ризиками

Джерело: авторська розробка

Складниками державного інструментарію у системі антикризового управління та протидії банкрутству у підприємницькій діяльності мають бути: наявність ефективної державної підтримки збиткових підприємств; вплив на діяльність підприємств ще на стадії створення певної підприємницької структури; встановлення контролю на державному рівні за проведенням окремих господарських операцій; державний контроль за веденням бізнесу у рівних та справедливих умовах; проведення моніторингу за функціонуванням у банківсько-кредитній сфері та діяльністю фінансових посередників; створення організацій, що здійснюватимуть розробку методології антикризового управління, надаватимуть рекомендації та консалтингову допомогу кризовим підприємствам [1, с. 132].

Нині вже напрацьовані такі основні шляхи подолання кризових явищ на підприємствах. Так, можуть впроваджуватися такі заходи:

- створення принципово нових моделей управління;
- поліпшення механізму управління фінансовими потоками;
- інвестування та впровадження інновацій у виробництво;
- підвищення конкурентоспроможності шляхом створення та випуску нової продукції;
- розширення ринків збуту продукції;
- впровадження ефективної системи мотивації персоналу;
- трансформація організаційних форм управління на всіх рівнях прийняття рішень;
- створення відділів ризик-менеджменту та впровадження інформаційних систем накопичення даних для економічної діагностики показників діяльності.

Для успішного функціонування підприємства треба розробити та запровадити перелік показників, що впливають на ризикованість бізнесу та чинників, які їх створюють. Практика показує, що більшість короткострокових фінансових управлінських рішень мають інтуїтивний характер, тому виникає необхідність постійного оновлення та доповнення умов виникнення кризових явищ та чинників, які мають суттєвий вплив на результати фінансово-господарської діяльності та вказують на схильність підприємства до кризового стану. Цими розробками можуть займатися спеціально підготовлені фахівці у сфері ризик-менеджменту. Підприємствами можуть бути запроваджені схеми організації ризик-менеджменту діяльності, які передбачають організацію таких робіт, як:

1) проведення інформаційного аналізу, тобто моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення ризиків і корегування відомих впливових чинників;

2) діагностика кризової ситуації – оцінка специфіки поставленого завдання, виявлення та врахування причин ризику, їх ранжирування та оцінка можливих втрат;

3) формування декількох варіантів управлінських рішень – для кожного варіанту рішення розглядається в межах можливого негативного прояву ризиків: економічного, соціального, екологічного, організаційного, правового тощо;

4) прийняття рішення – комплексне обґрунтування рішення і визначення параметрів допустимого ризику;

5) організація і реалізація – управлінська діяльність з реалізації ризик-рішення, у процесі якої виявляються нові аспекти прояву ризику, а це вимагає вжиття додаткових оперативних заходів.

Після проведення цього комплексу робіт менеджери можуть запропонувати керівництву підприємства такі шляхи усунення або зменшення впливу виявлених ризиків через механізм антикризового управління, тобто:

- уникнення ризику через ухилення від окремих дій, проєктів, заходів, пов'язаних з ризиком;
- утримання ризику, що передбачає залишення ризику «на інвестора», тобто на його відповідальність;
- передачу ризику, що означає передачу інвестором відповідальності за ризик комусь іншому, наприклад, страховій компанії;
- зниження ступеня ризику, тобто зменшення імовірності та обсягу втрат.

Підприємство саме обирає стратегію антикризового управління та бере відповідальність за наслідки прийнятих рішень. Нині Україна розвивається в напрямі євроінтеграції. Це дає можливість запроваджувати нові сучасні підходи до управління підприємством з використанням досвіду світових лідерів.

Підприємства запроваджують у діяльності власну систему управління ризиками в господарській діяльності через процес встановлення видів і джерел ризиків, оцінки їх величини, розробки та реалізації заходів, спрямованих на передбачення, запобігання або зменшення можливих підприємницьких втрат. Щоб ця система була ефективною, треба вирішити насамперед такі ключові завдання:

1. Дати детальну аналітичну оцінку ринку товару, головних конкурентів – це дасть змогу

уникнути зайвих витрат, вибрати найбільш сприятливий час для започаткування та розвитку бізнесу.

2. Обґрунтувати надійність ринків збуту, тобто визначити потенційну кількість покупців, виявити їхні товарні уподобання, споживацькі можливості та наміри.

3. Досягти достатньої міцності матеріально-технічної бази підприємства, яка визначається величиною та станом виробничих фондів, наявністю сучасних технологій та обладнання.

4. Вибрати ефективну інноваційну підприємницьку стратегію.

5. Впровадити пошук нових форм задоволення потреб споживачів, товарів, робіт, послуг.

Натепер розроблені та успішно впроваджуються такі методи зниження ризиків підприємницької діяльності, як:

– диверсифікація ризику – це метод зниження ризику через розподіл його між декількома ризикованими товарами або розподіл капіталу між різними об'єктами вкладення; здійснюється таким чином, що підвищення ризику від купівлі або продажу одного означає зниження ризику від купівлі або продажу іншого товарів або вкладення грошей у різні, не пов'язані між собою проекти;

– об'єднання ризиків – це метод, спрямований на зниження ризику через перетворення випадкових збитків у відносно невеликі постійні витрати, які фактично є витратами на страхування;

– розподіл ризику відбувається під час розробки бюджетного плану підприємства, підготовки контрактів, що значно зменшує потенційний ризик;

– детальна розробка бізнес-плану підприємницької діяльності, у якому закладаються можливі зміни і проблеми реалізації проекту, форми контролю поточних операцій, аналітична оцінка стану справ;

– лімітування – встановлення ліміту, тобто обмежених сум витрат, продажу, кредиту тощо; лімітування застосовується підприємствами під час продажу товарів у кредит, розрахунку допустимих сум вкладення капіталу;

– пошук інформації; невизначеність ринкової ситуації, методи аналізу ризиків передбачають використання інформації щодо запланованих підприємством операцій; пошук «свіжої» інформації сприяє зниженню ризику, але для визначення її обсягу доцільно порівняти очікувані майбутні вигоди з очікуваними запропонованими витратами, пов'язаними з її одержанням.

Висновки з цього дослідження. Підприємництво за своєю суттю є досить ризиковою діяльністю і всі, хто наважується на його практичну реалізацію, мають бути готовими до виникнення різного роду ризиків, що може привести до швидкого банкрутства. Практика показала, що на ринку діє основне правило: найбільший прибуток приносять ринкові операції з високим ступенем ризику. Але ризик має бути обов'язково оцінений та прийнятий на рівні допустимих параметрів. Для підвищення ефективності антикризового управління треба запровадити систему запобігання ризикованим операціям. Тобто головна мета впровадження системи ризик-менеджменту полягає в досягненні максимального ступеня керованості ризиком. Мають бути запропоновані заходи щодо стабілізації фінансового стану та напрями виходу з нестабільного положення.

Тому підприємства мають особливу увагу приділяти постійному удосконаленню управління ризиком у різних ситуаціях ведення господарських операцій. Підходи до визначення параметрів ризиків потребують подальшого дослідження в різних сферах підприємницької діяльності.

Список літератури:

1. Васильєва Т.А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління : монографія. Суми. 2013. 488 с.
2. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51–53.
3. Данілов О.Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 256 с.
4. Кунденко А.В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2012. № 3 (15). С. 130–137.
5. Лігоненко Л.О. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні : монографія. Київ : КНТЕУ, 2011. 348 с.
6. Семенов А.Г. Ключові аспекти антикризового управління підприємством. Київ : Знання, 2007. 244 с.
7. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.
8. Тітов М.І. Банкрутство: матеріально-правові та процесуальні аспекти. Харків : Консум, 2011. 192 с.

9. Шембель Ю.С. Прогнозування кризового стану підприємства й обґрунтування комплексу заходів антикризового управління. Дніпропетровськ : НМАУ, 2012. 188 с.
10. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Знання, 2007. 335 с.
11. Галузеві аналітичні огляди кон'юнктури відповідних сегментів ринку. URL: [https:// business.ua](https://business.ua) (дата звернення: 28.10.2019).

Livoshko T.V. IMPROVEMENT OF EFFICIENCY OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

The article investigates the system of crisis management of the enterprise, identifies risks that affect its financial status, nature and constituents of the internal and external environment. The principles of the state policy of preventing the deterioration of the business activity, the tasks and criteria for assessing the effectiveness of managing the company in crisis conditions, the tools to support solvency and liquidity are considered. The influence on the financial state of the way of functioning on the market and the type of business activity is investigated. The article also examines the need to adopt its own assessment parameters for the relevance of crisis diagnosis and activity monitoring. The ways of overcoming crisis phenomena through implementation of anti-crisis management and implementation of the mechanism of risk management adopted in the system of state regulation of bankruptcy are offered. The main external factors that influence the level of loss-making activity of Ukrainian enterprises have been identified. Profitability of the enterprise is investigated in the process of conducting business activities from different levels of management. Therefore, the article supplements the actions in the process of crisis management through the mechanism of analysis of factors that are recognized as factors of crisis phenomena and procedurally defined stages of their conduct at the enterprise. There are various ways of overcoming the crisis phenomena, which are the main tasks for the organization of successful risk management. Timely implementation of these procedures is one of the main tools for improving the financial condition and contributes to the exit of the enterprise from the crisis, increasing competitive position in the market. The article presents a generalized sequence of realization of strategic goals of anti-crisis risk management in the sphere of enterprise activity of the enterprise for achievement of effective indicators of development.

Key words: crisis management, management system, risk, analysis, financial status, bankruptcy.