

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2023. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.24>

УДК 658.8:330.4

Г. П. Гончар,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва*

Західноукраїнського національного університету,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1484-1666>

І. І. Вербіцька,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва*

Західноукраїнського національного університету,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4632-859X>

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

H. Honchar,

PhD in Economics, Associate Professor,

*Associate Professor of the Department of Fundamental and Special Disciplines,
Chortkiv Education and Research Institute of Entrepreneurship and business West
Ukrainian National University*

I. Verbitska,

PhD in Economics, Associate Professor,

*Associate Professor of the Department of Fundamental and Special Disciplines,
Chortkiv Education and Research Institute of Entrepreneurship and business West
Ukrainian National University*

RISK MANAGEMENT AS AN TOOL FOR ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

У статті висвітлено особливості ризик-менеджменту як інструменту антикризового управління діяльністю підприємств. Визначено, що ризик-менеджмент є системою управління ризиками, яка охоплює стратегію і тактику такого процесу для досягнення основних бізнес-цілей підприємств та виступає невіддільною частиною корпоративної системи управління діяльністю підприємств у кризових ситуаціях. Виявлено, що основною метою системи ризик-менеджменту на підприємствах є забезпечення досягнення кінцевих результатів, розробка відповідних стратегій і збалансоване використання ресурсів. З'ясовано, що на практиці ризик-менеджмент часто здійснюється окремим відділом, який відокремлює його від інших бізнес-процесів. Встановлено, що система ризик-менеджменту повинна охоплювати цільову діяльність експертів підприємств (фінансових аналітиків, експертів з ризик-менеджменту тощо) і доповнюватися в процесі застосування конкретними методами й прийомами запобігання та управління кризовими ситуаціями. Розглянуто етапи ризик-менеджменту у ході антикризового управління діяльністю підприємств. Визначено, що стратегія ризик-менеджменту передбачає загальний, довгостроковий процес досягнення бажаних цілей і базується на прогнозах ризиків і методах зниження їх впливу. Виділено такі стратегії ризик-менеджменту для подолання кризових явищ у системі антикризового управління діяльністю підприємств як стратегія уникнення ризику, стратегія прийняття ризику, стратегія превентивної дії на ризики, стратегія подальшого впливу на ризики. З'ясовано, що важливим принципом ризик-менеджменту в контексті антикризового управління діяльністю підприємств в умовах війни є принцип реагування на надзвичайні ситуації. Встановлено, що управління кризою в діяльності підприємств вимагає злагодженої командної роботи, добре організованих комунікаційних процесів, дотримання узгоджених сценаріїв і чіткого бачення майбутнього підприємств. Виділено наслідки застосування ризик-менеджменту в контексті антикризового управління діяльністю підприємств. Проаналізовано індикатори розвитку підприємств в Україні.

The article highlights the peculiarities of risk management as a tool for anti-crisis management of enterprise activities. It was determined that risk management

is a risk management system that covers the strategy and tactics of such a process to achieve the main business goals of enterprises and acts as an integral part of the corporate system of managing the activities of enterprises in crisis situations. It was revealed that the main purpose of the risk management system at enterprises is to ensure the achievement of final results, the development of appropriate strategies and the balanced use of resources. It was found that in practice, risk management is often carried out by a separate department, which separates it from other business processes. It was established that the risk management system should cover the targeted activities of enterprise experts (financial analysts, risk management experts, etc.) and be supplemented in the process of application with specific methods and techniques for preventing and managing crisis situations. The stages of risk management in the course of anti-crisis management of enterprise activities are considered. It was determined that the risk management strategy involves a general, long-term process of achieving the desired goals and is based on risk forecasts and methods of reducing their impact. The following risk management strategies for overcoming crisis phenomena in the system of anti-crisis management of the activities of enterprises are identified as a risk avoidance strategy, a risk acceptance strategy, a strategy of preventive action on risks, a strategy of further influence on risks. It was found that an important principle of risk management in the context of anti-crisis management of enterprises in war conditions is the principle of response to emergency situations. It has been established that crisis management in the activities of enterprises requires coordinated teamwork, well-organized communication processes, compliance with agreed scenarios and a clear vision of the future of enterprises. The consequences of the application of risk management in the context of anti-crisis management of enterprise activities are highlighted. Indicators of the development of enterprises in Ukraine were analyzed

Ключові слова: *ризик-менеджмент, антикризове управління, підприємство, діяльність, стратегія.*

Keywords: *risk management, anti-crisis management, enterprise, activity, strategy.*

Постановка проблеми. Непередбачувані умови діяльності підприємств характеризуються високим ступенем невизначеності та динамічності, і для забезпечення їх успішного довгострокового розвитку необхідно шукати **нові напрямки розвитку**, які б відповідали сучасним реаліям. У невизначеному та швидко мінливому конкурентному середовищі традиційні методи ведення бізнесу непридатні. **У цих умовах оптимальним процесом, спрямованим на виживання та стабільне функціонування підприємств, є їх розвиток, що є важливою умовою ефективності життєдіяльності підприємств в умовах конкурентної боротьби.**

Високий ступінь динамічності та невизначеності зовнішніх умов діяльності посилює вплив негативних чинників на підприємства, що призводить до погіршення фінансово-економічної ситуації, а також до кризових явищ. Тому, питання ризик-менеджменту стає все більш важливим, адже важко вести бізнес в невизначених умовах, що, зі свого боку, зумовлює актуальність тематики цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління ризиками та запобігання загрозам є предметом досліджень багатьох науковців, зокрема окремі аспекти цих проблем висвітлюють Богомолова К., Ватченко Б., Діденко Є., Дудник О., Прокопишин О., Смігунова О., Чайкіна А., Шаранов Р. та інші.

Однак, доцільно зауважити, що питання ризик-менеджменту як інструменту антикризового управління діяльністю підприємств є не до кінця вивченими.

Мета статті полягає у висвітленні особливостей ризик-менеджменту як інструменту антикризового управління діяльністю підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ризик-менеджмент є дієвим інструментом реагування на зміни в економічному середовищі бізнес-функцій, що визначається як комплекс управлінських заходів інтегрованого характеру, спрямованих на виявлення, аналіз та регулювання ризиків.

Так, ризик-менеджмент є системою управління ризиками, яка охоплює стратегію і тактику такого процесу для досягнення основних бізнес-цілей підприємств. Тому ризик-менеджмент виступає невіддільною частиною корпоративної системи управління діяльністю підприємств у кризових ситуаціях.

Основними перевагами впровадження ризик-менеджменту в діяльність підприємств з позиції антикризового управління є ефективне управління бізнес-процесами, швидка адаптація до змін, викликаних кризовими ситуаціями, зміцнення позицій підприємств на ринку, розвиток виробничих потужностей. Основною метою системи ризик-менеджменту на підприємстві є забезпечення досягнення кінцевих результатів, розробка відповідних стратегій і збалансоване використання ресурсів [1].

З огляду на те, для управління ризиками в кризових ситуаціях підприємства створюють окремі відділи, діяльність яких має бути чітко контрольована та регульована керівництвом підприємства. Для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств ризик-менеджмент має бути інтегрованим у всі процеси та бути невіддільною частиною всіх процесів прийняття рішень. Ризик-менеджмент в ході антикризового управління діяльністю підприємств має здійснюватися на різних рівнях управління. Це дозволяє підприємствам найкращим чином контролювати ризики та вживати запобіжних заходів. З цієї причини ризик-менеджмент має бути інтегрованою системою всередині підприємств, а не незалежною системою. Велику увагу слід приділяти формуванню системи ризик-менеджменту на підприємствах у ході ухвалення управлінських рішень щодо стратегічного планування та змін у політиці підприємств, а також щодо найважливіших питань розвитку підприємств.

Однак, особливу увагу необхідно приділяти ризик-менеджменту при прийнятті рішень у кризових ситуаціях, які є найважливішими для розвитку діяльності підприємств.

Характерною рисою криз діяльності підприємств є їх висока залежність від зовнішніх чинників, таких як ступінь регулювання фінансової діяльності підприємств, кон'юнктура фінансового ринку та ступінь розвитку інфраструктури. При цьому кризові ситуації часто виникають під впливом негативних внутрішніх чинників. Деякі з цих внутрішніх чинників можуть мати суб'єктивний характер. Як правило, ці кризи можна вирішити відносно швидко завдяки внутрішнім механізмам антикризового управління.

В умовах трансформаційних змін у національній економіці підприємства стикаються з певними проблемами щодо активізації внутрішніх потенційних можливостей адаптації до зовнішнього середовища. Це пов'язано насамперед з недосконалістю системного підходу сучасних підприємств до антикризового управління. Тому система ризик-менеджменту повинна охоплювати цільову діяльність експертів підприємств (фінансових аналітиків, експертів з ризик-менеджменту тощо) і доповнюватися в процесі застосування конкретними методами й прийомами запобігання та управління кризовими ситуаціями. Завдяки цьому підприємства можуть гнучко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, активно контролювати перебіг виробничих процесів і допомагати мінімізувати наслідки різних криз [2, с. 45].

Доцільно зауважити, що ризик-менеджмент у ході антикризового управління діяльністю підприємств передбачає такі етапи [3]:

- 1) ідентифікація та оцінка ризиків з точки зору доцільності та масштабу наслідків, визначення максимально можливих збитків;
- 2) вибір методів та інструментів управління ідентифікованими ризиками;
- 3) розроблення стратегії ризику, щоб зменшити реалізацію ризику та мінімізувати можливі негативні наслідки;
- 4) реалізація стратегії ризику;
- 5) оцінка досягнутих результатів і коригування ризикових стратегій.

Стратегія ризик-менеджменту становить собою загальний, довгостроковий процес досягнення бажаних цілей і базується на прогнозах ризиків і методах зниження їх впливу. Залежно від обраної стратегії планується подальша діяльність підприємств з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Водночас тактика покликана забезпечити конкретні методи й прийоми вибору оптимальнішого рішення і досягнення запланованого результату в умовах ризику і невизначеності.

Необхідно виділити такі стратегії ризик-менеджменту для подолання кризових явищ у системі антикризового управління діяльністю підприємств [4, с. 196-197]:

1) стратегія уникнення ризику – ефективний засіб уникнення негативних наслідків діяльності підприємств, коли потенціал ризику та його наслідки істотно впливають на активи підприємств;

2) стратегія прийняття ризику – використовується, коли підприємства не очікують жодних спеціальних заходів, пов'язаних з певним типом (класом ризику). У цьому випадку керівництво підприємств свідомо йде на ризик і продовжує розвивати бізнес до тих пір, поки збитки, викликані ризиком, не переростуть у безповоротні збитки. Ця стратегія є неоптимальною, оскільки ймовірний кінцевий результат (негативний прибуток) не пов'язаний з основною метою діяльності підприємств. Головною помилкою в цьому випадку є відсутність системного аналізу ринкової кон'юнктури та її динаміки, чинників ризику та гнучкого реагування на зміну кон'юнктури;

3) стратегія превентивної дії на ризики – здійснюється з метою створення умов, що виключають виникнення причин і чинників ризику. У рамках реалізації стратегії розробляються заходи, спрямовані на зниження ймовірності втрат (збитків) та мінімізацію їх наслідків;

4) стратегія подальшого впливу на ризики – розробляється з метою створення умов для зменшення (мінімізації) впливу наслідків настання ризикової події на діяльність підприємств.

Під час кризи, поки підприємства намагаються подолати наслідки її впливу, ефективності можна досягти за допомогою складних процедур реорганізації, відповідних угод і численних заходів реструктуризації, а також різноманітних програм і стратегій антикризового управління.

Основною вимогою ефективного антикризового управління є використання комплексного підходу. Він базується на цілеспрямованому **формуванні системи** антикризового управління підприємством і системи управління для реалізації безпосередніх процесів. Побудова системи антикризового управління вимагає врахування загальноприйнятих принципів і підходів, а також виконання багатьох функцій. Реалізація механізму антикризового управління, зі свого боку, вимагає врахування ряду специфічних принципів і методів. Важливим аспектом є вибір типу управління. Оскільки антикризове управління є процесом, його реалізація потребує використання специфічних інструментів та інформаційних технологій, якість яких неможливо контролювати [5, с. 57].

Останніми роками у вітчизняній підприємницькій діяльності простежується чітка тенденція зростання інтересу до питання впровадження ризик-менеджменту в діяльність підприємств. Під час кризи, спричиненої пандемією ковід, а також через кризу повномасштабного вторгнення ворога в Україну, підприємці та менеджери відчували реальну потребу інтегрувати інструменти ризик-менеджменту у свою діяльність. З огляду на те, сьогодні активно розвиваються та впроваджуються концепції та методи ризик-менеджменту до українських реалій, а також розробляються внутрішні стандарти ризик-менеджменту. Водночас багато аспектів розробки, обґрунтування та реалізації ефективного ризик-менеджменту залишаються незрозумілими.

Важливим принципом ризик-менеджменту в контексті антикризового управління діяльністю підприємств в умовах війни є принцип реагування на надзвичайні ситуації. В умовах воєнного стану, особливо в початковій фазі

шоку, всі рішення потрібно приймати дуже швидко, оскільки ситуація змінюється щодня. В цьому випадку несвоєчасна реакція може дорого коштувати підприємствам [6, с. 39].

Підприємства, в яких ризик-менеджмент був невіддільною частиною довоєнної системи антикризового управління і які активно використовували цей інструмент для розв'язання проблем у кризових ситуаціях, отримали цінний досвід роботи та практики розв'язання проблем у кризових ситуаціях. Тому в нинішній ситуації такі менеджери можуть швидше та обережніше реагувати на виклики війни, більш вміло здійснювати процеси управління ризиками, проникаючи на системний рівень. Варто зауважити, що управління кризою в діяльності підприємств вимагає злагодженої командної роботи, добре організованих комунікаційних процесів, дотримання узгоджених сценаріїв і чіткого бачення майбутнього підприємств.

Таким чином, доцільно відзначити, наступні наслідки застосування ризик-менеджменту в контексті антикризового управління діяльністю підприємств: зміна основних індикаторів діяльності підприємств в період антикризового управління (порівняно з початком війни або виконанням антикризових заходів); швидкість досягнення позитивних змін за одиницю часу; оперативність прийняття управлінських рішень; стабілізація діяльності; позитивні результати діяльності.

Тому ефективність застосування ризик-менеджменту як інструменту антикризового управління діяльністю підприємств в різних кризових ситуаціях залежить від розроблених стратегій, прийнятих політик, узгоджених програм, успішного та своєчасного використання інструментів діагностики тощо.

У ході дослідження доцільно також звернути увагу на практичний аспект проблеми. Варто проаналізувати показники розвитку підприємств в Україні, адже вони виступають головними імперативами антикризового управління діяльністю підприємствам. Дані табл. 1. засвідчують про

нестабільну динаміку фінансового результату (сальдо) до оподаткування: зростання показника у порівнянні із попереднім роком відбулося у 2019 та 2021 роках на 54,9% та 269,1% відповідно. Аналізуючи дані за січень-вересень 2022 року, варто відзначити суттєве погіршення значень показника, головною причиною якого виступає впровадження воєнного стану та відповідно неготовність підприємств до умов війни (адже такий аспект аж ніяк не був врахований у їх антикризовій програмі розвитку).

Таблиця 1. Показники розвитку підприємств в Україні

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	січень-вересень 2022
Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млн грн	429129,3	664849,8	303219,3	1119261,7	56695,9
<i>Кількість прибуткових підприємств у % до загальної кількості підприємств</i>	74,3	74,0	71,4	73,3	59,5
Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності, %	8,1	10,2	6,2	12,6	3,1
Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств, %	4,5	7,6	0,9	10,1	-5,0

Джерело: сформовано авторами на основі [7].

Що стосується динаміки кількості прибуткових підприємств у % до загальної кількості підприємств, то в період 2018-2021 років динаміка цього показника є порівняно стабільною, однак коливається в межах зміни на 2,9% між найнижчим та найвищим значенням за досліджуваний період. Водночас за січень-вересень 2022 року кількість прибуткових підприємств у % до загальної кількості підприємств однозначно скоротилась під впливом неочікуваних умов воєнного стану та наслідків впливу російсько-української війни.

Протягом 2018-2021 років відбулося тенденційне (за винятком 2021 року, в якому через пандемічні обмеження відбувся спад рівня рентабельності операційної діяльності) зростання рівня рентабельності операційної діяльності. Однак, за досліджуваний період 2022 року значення цього показника суттєво скоротилося, проте слід відзначити, що операційна діяльність була рентабельною, а не збитковою. За січень-вересень 2022 року рівень збитковості всієї діяльності підприємств становив 5%. Таке значення показника розвитку підприємств було насамперед зумовлено умовами впровадження воєнного стану в Україні та наслідками російсько-української війни, а також неготовність підприємств до діяльності в таких умовах.

Висновки. Таким чином, за результатами проведених досліджень визначено, що в умовах кризових ситуацій, зокрема в умовах воєнного стану, ризик-менеджмент є ефективним інструментом антикризового управління діяльністю підприємств. Ризик-менеджмент дає можливість управляти ризиками, які виникають в ході здійснення діяльності та виступає невіддільною складовою системи управління підприємствами в умовах кризових ситуацій. Важливе значення в ході антикризового управління діяльністю підприємств посідає розроблення ефективної стратегії ризик-менеджменту, яка включатиме план досягнення мети та цілей діяльності підприємств і базуватиметься на прогнозах потенційних ризиків і методах зниження їх впливу. Практичний аспект проблеми засвідчує неготовність українських підприємств до умов війни, про що свідчать показники розвитку підприємств. Враховуючи такі тенденції, у ході розроблення стратегії ризик-менеджменту підприємства повинні брати до уваги умови воєнного стану та враховувати наслідки російсько-української війни.

Література

1. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 39. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337>
2. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підгрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45.
3. Ризик-менеджмент чи що таке управління ризиками. Edin, 2022. URL: <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami/>
4. Дудник О. В., Смігунова О. В., Богомолова К. С. Стратегії мінімізації ризиків в системі антикризового управління. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. 2017. Випуск 185. С. 191-200.
5. Діденко Є. О. Модель антикризового управління підприємством. *Вісник КНУТД*. 2015. № 3 (87). С. 53-58.
6. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. Випуск 182. С. 38-43.
7. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств. Державна служба статистики України, 2022. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

References

1. Chajkina, A. (2022), "Peculiarities of the integration of risk management into the enterprise management system", *Ekonomika ta suspiljstvo*, vol. 39, available at <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337> (Accessed 25.05.2023).
2. Prokopyshyn, O. S. (2021), "The anti-crisis management system as a basis for preventing crisis phenomena at enterprises", *Investyciji: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 40-45.

3. Edin, (2022), “Risk management or what is risk management”, available at <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami/> (Accessed 25.05.2023).
4. Dudnyk, O. V., Smighunova, O. V. & Boghomolova, K. S. (2017), “Risk minimization strategies in the anti-crisis management system”, *Visnyk KhNTUSGh: Ekonomichni nauky*, vol. 185, pp. 191-200.
5. Didenko, Je. O. (2015), “Model of anti-crisis management of the enterprise”, *Visnyk KNUTD*, vol. 3 (87), pp. 53-58.
6. Vatchenko, B. S. & Sharanov, R. S. (2022), “Anti-crisis management of an enterprise in conditions of war”, *Ekonomichnyj prostir*, vol. 182, pp. 38-43.
7. The State Statistics Service of Ukraine (2022), “Economic statistics / Economic activity / Activities of enterprises”, available at https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (Accessed 25.05.2023).

Стаття надійшла до редакції 29.06.2023 р.