

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ З РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТОМ ТА СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

© Масюк В.М., 2013

Розглянуто сутність системи економічної безпеки, антикризового управління та ризик-менеджменту підприємства. Проаналізовано існуючі підходи відомих вчених до трактування цих понять. Проведено їхнє порівняння на основі виділених мети, предмету, об'єктів, суб'єктів, стратегій, завдань та функцій. Встановлено взаємозв'язок між системою антикризового управління, ризик-менеджментом та системою економічної безпеки підприємства.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, антикризове управління, система економічної безпеки, ризик, загроза, криза.

V.Masiuk

Lviv Politechnic National University

## **CORRELATION OF CRISIS MANAGEMENT WITH RISK MANAGEMENT AND THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE**

© Masiuk V., 2013

The article deals with the essence of the system of economic security, crisis management and risk management of the company. Existing approaches to the interpretation of well-known scientists of this concepts are analyzed. The comparison is conducted on the basis of the selected target, objects, subjects, strategies, tasks and functions. The connections between system of crisis management, risk management and system of economic security are established.

**Key words:** risk management, crisis management, the system of economic security, risk, threat, crisis.

**Постановка проблеми.** Для ефективного ведення бізнесу в сучасних умовах необхідно своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, на прояви негативних чинників. Для цього на підприємстві повинні використовувати методи ризик-менеджменту, функціонувати системи економічної безпеки та антикризового управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема антикризового управління, ризик-менеджменту та управління економічною безпекою підприємства присвячено праці багатьох науковців. Зокрема сутність ризику та методику управління ним досліджено у працях О.І. Барановського [1], В.В. Лук'янової [2] та О.Є. Кузьміна, Н.Ю. Подольчак, О.Р. Беднарської [13]. Особливості антикризового управління характеризували такі автори, як З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева [3], О.В. Коваленко [4], А.С. Полянська [5] та О.С. Синякова [6]. Питання сутності економічної безпеки та управління нею висвітлено у працях О.В. Мороз, Н.П. Карачиної, А.А. Шиян [7], Л.Г. Шемяєвої [8] та М.Б. Тумара [12]. Проте, незважаючи на істотну кількість праць з зазначених проблем, переважна частина авторів акцентує свою увагу на одній з них. Важливим є встановлення взаємозв'язку між цими категоріями.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є встановлення взаємозв'язків між системою антикризового управління, ризик-менеджментом та системою економічної безпеки підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Для досягнення поставленої у статті мети насамперед необхідно з'ясувати сутність виділених категорій.

Найчастіше ризик-менеджмент характеризують як сукупність заходів, спрямованих на виявлення ризику, його оцінювання та прийняття рішень щодо уникнення або зменшення рівня ризику.

О.І. Барановський [1, с. 359] схиляється до думки російських економістів, які зазначають, що управління ризиком – це сукупність окремих кроків або стадій, що об'єднують розроблення загальної філософії управління ризиком на підприємстві, формування положення про управління ризиком, виявлення ризиків та їхній аналіз, регулювання рівня ризиків і реалізацію фінансових механізмів компенсації збитків у разі виникнення несприятливих подій.

Деякі науковці виділяють поняття “політика ризику”, під яким розуміють діяльність підприємця щодо управління ризиками. В.В.Лук'янова [2, с. 233–234] стверджує, що існує три складових політики управління ризиком: стратегія, межі ризику та навички його оцінювання. Основними принципами стратегії ризик-менеджменту є: забезпечення максимального виграшу, оптимальна імовірність результату та оптимальне відхилення, а також оптимальне поєднання виграшу і ризику. Межами ризику можуть бути терміни виконання операції, юридичні обмеження або обмеження, встановлені самим підприємством, рівень ризику тощо. Навички оцінювання ризику – це вміння використовувати правильні методи та прийоми діагностування ризику підприємства.

Джеймс Лем зазначав, що “рішення про застосування ризик-менеджменту однозначне: “Впродовж тривалого часу існує лише одна альтернатива ризик-менеджменту – кризове управління, а це куди більш обтяжливий, дорогий і трудомісткий вид менеджменту” [1, с. 367]. Отже, через відсутність або неефективність ризик-менеджменту на підприємстві рано чи пізно виникає криза, що вже вимагає реалізації заходів щодо її подолання.

Автори [3, с. 518] зазначають, що управління ризиком є частиною антикризового управління, який “характеризується спрямованістю на розробку та впровадження таких управлінських впливів, що дозволяють мінімізувати широкий спектр потенційно можливих кризотвірних факторів”.

Заходи антикризового управління переважно поділяють на дві групи. Перша група передбачає застосування профілактичних заходів, тобто дій, спрямованих на попередження впливу негативних чинників, які можуть зумовити кризу. Друга група антикризових заходів спрямована на виведення підприємства з кризи.

Більшість вітчизняних дослідників погоджується з тим, що будь-яке управління має бути антикризовим. Антикризовий менеджмент передбачає постійне спостереження за діяльністю підприємства з метою своєчасного виявлення проблем, їхніх причин та визначення шляхів стабілізації його стану й економічного розвитку. У такому разі підприємство є більше захищеним від впливу негативних внутрішніх і зовнішніх чинників.

О.В. Коваленко [4, с. 162] відзначає, що механізм антикризового менеджменту повинен об'єднувати діагностику фінансового стану, постійне спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем, оцінку бізнесу підприємства, маркетинг і бенчмаркінг, організаційно-виробничий, фінансовий менеджмент, а також менеджмент персоналу, антикризову інноваційну політику, внутрішній аудит та систему антикризового контролінгу.

Науковці акцентують увагу на тому, що в період кризи елементи антикризового менеджменту мають специфічні властивості, характерні тільки йому. Зокрема, А.С.Полянська [5, с.88] зазначає, що в основу антикризового управління покладена “система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта”. О.С.Синякова [6] виділяє такі базові складові антикризового менеджменту: нестабільність та мобільність внутрішнього і зовнішнього середовищ; висока небезпека саморуйнування підприємства внаслідок неточних управлінських дій; обмежений фінансовий і часовий ресурс на боротьбу з кризою. У зазначених твердженнях йдеться про можливість ліквідації чи саморуйнування підприємства. Отже, цей етап антикризового управління є визначальним для збереження підприємства, тобто для його економічної безпеки.

О.В. Мороз, Н.П. Карачина та А.А. Шиян [7, с. 28] розглядають економічну безпеку як стан захищеності, який забезпечує “незалежність, стабільність, стійкість, здатність до розвитку та спроможність запобігати і підтримувати вплив зовнішніх і внутрішніх загроз в певних межах”.

Захист діяльності підприємства від загроз має гарантувати система економічної безпеки підприємства. Л.Г.Шемаєва [8, с. 115] зазначає, що система економічної безпеки – “це організована сукупність взаємопов’язаних елементів зовнішньої та внутрішньої безпеки суб’єктів господарювання, ... що спрямовані на забезпечення реалізації стратегічних і тактичних інтересів суб’єкта господарювання, а також захист цих інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз”.

Автори монографії [9, с.88] стверджують, що ризики знижують рівень економічної безпеки підприємства, а якщо не реалізувати вчасно антикризові заходи, то можливим є його банкрутство. Проте рівень економічної безпеки знижують не лише ризики, але й загрози, тобто ті незаконні чи навмисні дестабілізуючі дії, які не завжди можна зарахувати до ризикових [10].

Урахувавши думку авторів [7, с. 43–44], що ризики і загрози є формами небезпеки (ризик – це потенційна небезпека, а загроза – реальна), можемо простежити певну взаємозалежність між ризик-менеджментом, системою економічної безпеки підприємства та антикризовим управлінням: ризик-менеджмент застерігає від можливих негативних змін на підприємстві, система економічної безпеки бореться з реальними небезпеками, а система антикризового управління координує їхні дії.

У разі неефективного ризик-менеджменту та системи економічної безпеки можуть виникати поодинокі кризові явища. Відсутність чи неефективність заходів антикризового управління, спрямованих на усунення цих явищ, зумовлює розвиток локальної кризи, яка надалі може перерости у системну кризу [11] та набути катастрофічного характеру, що загрожує повною втратою всього капіталу власниками підприємства, тобто рівень економічної безпеки підприємства наближається до критичного значення. У такому разі всі дії мають бути спрямовані на виведення підприємства з кризи, що забезпечить збереження його як самостійного суб’єкта господарювання та підвищення рівня його економічної безпеки. Отже, на нашу думку, основну функцію у боротьбі з впливом негативних чинників на діяльність підприємства (як у стабільних умовах, так і в умовах кризи) має виконувати антикризовий менеджмент, а система економічної безпеки та ризик-менеджмент повинні їй підпорядковуватися.

Для глибшого дослідження взаємозв’язків між охарактеризованими підсистемами нами виділено такі їхні характеристики: предмет, об’єкт, суб’єкт, основна мета, стратегія, завдання, функції, що відображено в таблиці.

### **Основні характеристики антикризового управління, ризик-менеджменту та системи економічної безпеки підприємства**

Основні характеристики	Антикризове управління	Ризик-менеджмент	Система економічної безпеки
1	2	3	4
Основна мета	Забезпечення стабільного розвитку підприємства, відновлення його життєздатності	Забезпечення стабільного розвитку підприємства, зменшення можливих втрат у випадку реалізації ризику	Забезпечення стабільного розвитку підприємства, захист від загроз
Предмет	Фактори, причини кризи	Ризики	Загрози
Об’єкти	Процеси розвитку кризи	Ризикові вкладення капіталу, система економічних відносин у випадку реалізації ризику	Різні види діяльності підприємства, його майно та ресурси, персонал, керівники, акціонери, різні структурні підрозділи тощо

1	2	3	4
Суб'єкти	Власники підприємства, фінансові підрозділи, функціональний антикризовий менеджер, фахівці з питань банкрутства, представники кредиторів, представники санатора, арбітражний керуючий	Власники підприємства, фінансові підрозділи, менеджер з управління ризиком, консультаційна служба у сфері ризикової діяльності	Рада з безпеки підприємства, власники підприємства, фінансові підрозділи, менеджер з питань економічної безпеки, служба економічної безпеки, органи державної влади та управління
Стратегії	Стратегія недопущення кризи Стратегія подолання кризи	Обережна стратегія (відмова від ризику або його передача) Зважена стратегія (прийняття ризику, відмова або передача ризику) Ризикована стратегія (прийняття ризику або його передача)	Попередження виникнення потенційних загроз Попередження впливу наявних загроз Компенсація завданих втрат
Завдання	Підтримання платоспроможності та фінансової стійкості підприємства Підтримання інвестиційної привабливості підприємства Забезпечення ефективного використання всіх видів ресурсів Формування умов для інноваційної діяльності	Попередження ризиків Зниження рівня ризиків Страховання ризиків	Забезпечення захисту діяльності підприємства та його працівників Збереження майна підприємства Формування сприятливого конкурентного середовища Ліквідація наслідків завданої шкоди
Функції	Збирання інформації та діагностування фінансового стану підприємства Розроблення антикризових програм Мотивування працівників до ефективної діяльності з метою швидшого виходу з кризи Контролювання процесу реалізації розроблених заходів та їхнє регулювання	Виявлення областей підвищеного ризику Ідентифікація видів ризиків Оцінювання рівня ризику Аналізування закономірностей виникнення ризикових подій Розроблення заходів щодо профілактики ризиків Розроблення заходів для зниження втрат у випадку настання ризику Контролювання процесу реалізації розроблених заходів та їхнє регулювання	Збирання, аналізування та оцінювання інформації про клієнтів, конкурентів, партнерів та інших осіб, пов'язаних з підприємством Розроблення і реалізація заходів щодо попередження загроз та ліквідації негативних наслідків їхньої дії Організування навчання персоналу щодо забезпечення економічної безпеки підприємства Контролювання процесу реалізації розроблених заходів та їхнє регулювання

На основі таблиці можна зазначити, що основною метою антикризового управління, ризик-менеджменту і системи економічної безпеки є забезпечення стабільної діяльності у поточному періоді та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Розглянуті підсистеми взаємозв'язані предметом дослідження. Так, предметом ризик-менеджменту є ризики, економічної безпеки – загрози, антикризового управління – фактори кризи, тобто ризики і загрози, які можуть спричинити кризу в майбутньому або уже спричинили її. Виділені предмети дослідження, на думку авторів [7, с. 45], можна охарактеризувати як передумова, наслідок і результат.

Об'єктом антикризового менеджменту є процес розвитку кризи, який може стосуватися різних видів діяльності, різних напрямів вкладення капіталу, різних структурних підрозділів підприємства, його персоналу тощо, що є об'єктами ризик-менеджменту та системи економічної безпеки підприємства.

Суб'єктом управління в усіх цих підсистемах є власники підприємства, фінансові підрозділи, на більших підприємствах можуть бути запроваджені посади ризик-менеджерів, антикризових менеджерів чи менеджерів з питань економічної безпеки або ж сформовані спеціалізовані структурні підрозділи. У деяких випадках керівництво підприємства може звертатися до зовнішніх спеціалістів, які кваліфіковано вирішують конкретні проблеми.

Завдання антикризового менеджменту, управління ризиком і системи економічної безпеки також перетинаються. Основними з них є:

- забезпечення фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення ефективного використання ресурсів;
- підтримання інвестиційної привабливості підприємства;
- забезпечення інноваційного розвитку підприємства;
- захист персоналу, інформації, майна та капіталу підприємства.

Переважно завдання з управління економічною безпекою, ризиками та антикризового менеджменту виконують одні і ті ж посадові особи чи структурні підрозділи.

Грунтуючись на вищевикладеному матеріалі та твердженнях М.Б. Тумара [12, с. 22–23], можемо зазначити, що функції системи економічної безпеки перекриваються “зонами відповідальності” з іншими функціональними підсистемами загальної системи управління підприємством. Єдиним критерієм, що дає змогу зарахувати ту чи іншу дію до прерогативи економічної безпеки підприємства, є засіб. Наприклад, інформація, отримана традиційними методами, – це класичний маркетинг. Те ж саме завдання, виконане методами технічної та агентурної розвідки, є завданням економічної безпеки (причому характер отриманої інформації буде дещо різним). Автор зазначає, що “не тільки характер завдань, але також і природа застосування засобів їхнього вирішення, інструментарій, дозволяють з максимально можливою й цілком достатньою точністю виділити досліджуваний ... предмет. Цей поділ в жодному разі не є абсолютним, і подеколи неминучим виявляється перетинання з зонами відповідальності інших наук, зокрема економічного циклу ...” [12, с. 23].

Використовуючи твердження авторів О.Є. Кузьміна, Н.Ю. Подольчак, О.Р. Беднарської [13, с. 24] стосовно основних і часткових функцій менеджменту, можемо зазначити, що ще однією спільною ознакою всіх трьох підсистем є те, що їх можна охарактеризувати як часткові функції менеджменту, суть яких полягає в досягненні запланованих цілей за допомогою реалізації методів менеджменту та управлінських рішень. Часткову функцію виконують за допомогою загальних функцій, таких, як планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання.

Отже, ризик-менеджмент, антикризове управління та систему економічної безпеки можна зарахувати до функціональних підсистем загальної системи управління підприємством. Вони нерозривно пов'язані між собою, переплітаються і взаємодоповнюють одна одну. Тому керівництво підприємства має володіти методами та інструментами кожної з них і проводити їхню злагоджену політику.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** 1. Система економічної безпеки, ризик-менеджмент та антикризове управління – це функціональні підсистеми загальної системи управління підприємством, які функціонують в одному просторі і забезпечують стабільний розвиток підприємства.

2. Основні характеристики розглянутих підсистем (предмет дослідження, об'єкти, суб'єкти управління, завдання та функції) перетинаються. Спільним також є те, що вони забезпечують реалізацію управлінських рішень через загальні функції менеджменту, такі, як планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання. Однак ці підсистеми можуть відрізнятися методами та інструментами, які використовують для досягнення поставлених цілей та завдань.

3. Усі три підсистеми є важливими для підприємства, проте ризик-менеджмент та система економічної безпеки підприємства мають підпорядковуватися антикризовому управлінню. У разі стабільної діяльності підприємства ризик-менеджмент і система економічної безпеки виконують завдання та функції, які можна зарахувати до першої групи заходів антикризового менеджменту, що передбачає профілактику дії негативних чинників, недопущення погіршення фінансового стану та виникнення кризових ситуацій. Коли ж підприємство перебуває у кризовому стані, система антикризового управління застосовує специфічні методи та інструменти другої групи, делегуючи окремі завдання та функції системі економічної безпеки та ризик-менеджменту з метою ефективного подолання кризових явищ.

У подальших дослідженнях плануємо порівняти процеси та методи антикризового управління, управління ризиками та економічною безпекою підприємства.

1. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання: монографія / О. І. Барановський. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 754 с. 2. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія / В. В. Лук'янова. – Хмельницький, ПП Ковальський В.В. – 2007. – 312 с. 3. Шериньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / З. Є. Шериньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с. 4. Коваленко О. В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації: монографія / О. В. Коваленко. – Запоріжжя, ЗДА, 2011. – 466 с. 5. Полянська А. С. Використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком підприємств: монографія / А. С. Полянська. – Івано-Франківськ: ТзОВ “Видавництво “Акцент”, 2011. – 432 с. 6. Синякова О. С. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2012\\_722/48.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2012_722/48.pdf). 7. Мороз О. В. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія / О. В. Мороз, Н. П. Карачина, А. А. Шиян. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 241 с. 8. Шемаєва Л. Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб'єктами зовнішнього середовища: Монографія / Л. Г. Шемаєва. – Рада нац. Безпеки і оборони України, Нац. ін.-т пробл. міжнар. безпеки. – К.: НУПМБ, 2009. – 357 с. 9. Дикань В. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємства / В. Л. Дикань, І. Л. Назаренко – Харків: УкрДАЗТ, 2010. – 142 с. 10. Селюченко Н. Є. Ризики та загрози підприємства: підходи до трактування та уточнення їхньої суті / Н. Є. Селюченко, В. М. Климаш // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2011. – №720. – С. 234–239. 11. Масюк В. М. Ризики і загрози як чинники розвитку кризового стану підприємства / В. М. Масюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – №2. – С. 112–116. 12. Тумар М. Б. Основи економічної безпеки підприємства: навч. посіб. / М. Б. Тумар. – К.: Хай-Тек Прес, 2008. – 232 с. 13. Кузьмін О. Є. Управління ризиками машинобудівних підприємств: планування та мотивування: монографія / О. Є. Кузьмін, Н. Ю. Подольчак, О. Р. Беднарська. – Львів: Міські інформаційні системи, 2011. – 128 с.