

СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

*ДУДНИК О.В., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,
СМІГУНОВА О.В., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,
БОГОМОЛОВА К.С., К.Е.Н., СТ. ВИКЛАДАЧ,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Ринкова економіка за своєю природою створює динамічно змінювані умови функціонування для всіх суб'єктів, в тому числі і державних структур, формуючи при цьому певну невизначеність майбутніх подій, що в свою чергу призводить до високої можливості настання ризикових ситуацій. Наразі велика кількість підприємств не просто відчувають тимчасові складнощі, а вже давно потребують підготовки та реалізації програми оздоровлення. Тому для успішного функціонування є необхідним не тільки вчасна адаптація до нових умов в середовищі, а й уміння вірно спрогнозувати можливі зміни через виявлення першочергових факторів формування ризикової ситуації та розробити обґрунтовані функціональні стратегії мінімізації ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню стратегій мінімізації ризиків та формування антикризового управління на підприємствах присвячені праці багатьох вчених-класиків економічної науки, зокрема Е. Альтмана, Р. Гильфердинга, Дж.М. Кейнса, Г. Мура, Б. Піджненбург, Дж. Робінсона, Ю. Розенталь, П. Самуельсона, Ф. фон Хайека, Й. Шумпетера, та інших. Серед вітчизняних науковців, які приділили увагу дослідженню проблеми попередження банкрутства підприємств і вибору стратегії уникнення кризових явищ через вдосконалення механізму антикризового управління необхідно відмітити праці О. Ю. Амосова [1], І. О. Бланка [6], Е. М. Короткова [3], О.М. Скібіцького [8], А.Д. Чернявського [9] та інших.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, потребує розробки комплексна система антикризового стратегічного управління та її деталізація, яка спрямована на подолання кризових ситуацій, зниження негативних наслідків у фінансовому становищі підприємства, акомодация стратегії мінімізації ризиків до постійних

змін в зовнішньому середовищі організації, що обумовлює актуальність теми дослідження. Крім того, сутність поняття «антикризового управління» та його складові розглядає в своїх дослідженнях значна кількість науковців, а таким чином, відсутня одностайність при визначенні даного поняття, сформувався кілька підходів до його розуміння.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування видів стратегій мінімізації ризиків та визначення їх характерних особливостей в системі антикризового управління, а також ідентифікація головних чинників впливу на даний процес.

Виклад основного матеріалу дослідження. Література з антикризового управління, що з'явилася в великій кількості, останнім часом в своїй більшості зорієнтована на швидкі фінансові заходи, що забезпечують короткострокову економічну ефективність підприємства.

Даний вектор в своїх дослідженнях підтримує вчений І.О. Бланк, зазначаючи, що антикризове управління – це розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану [6]. Основним проблемним питанням в кризовому стані підприємства є фінансування [4, с. 93].

Під антикризовим, на думку А.Д. Чернявського, треба розуміти управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами [9, с. 16].

Відповідно до праці Е.М. Короткова антикризове управління - це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації [3, с. 128].

Деякі вчені вважають, що сутність антикризового управління підприємством полягає в здатності керівництва до аналізу і регулювання механізму планування і розподілу прибутку. Також зазначається, що важлива роль в антикризовому управлінні належить державі [4].

На нашу ж думку, управління організацією завжди має бути антикризовим, тобто менеджери повинні бути готовими вчасно відреагувати на можливий ризик та небезпеку кризових ситуацій.

Під ризиком прийнято розуміти імовірність (загрозу) втрати частини своїх ресурсів, недоотримання доходів, надходжень або поява додаткових витрат у результаті здійснення організацією конкретної стратегії та внаслідок впливу випадкових неконтрольованих факторів, а поняття «криза» вченими Ю.Розенталь та Б.Піджненбург визначається ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, відчуття невідкладності [1, с. 3].

Під економічною категорією «управління ризиком» розуміємо процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення незапланованого негативного результату та мінімізації можливих втрат внаслідок їх реалізації. в процесі управління спочатку визначають ризик, здійснюють оцінку ймовірності його реалізації та масштабів наслідків, визначають методи і інструменти управління ризиком, розробляють ризик-стратегії щодо зниження ймовірності реалізації ризику та мінімізації можливих негативних наслідків, здійснюють їх імплементацію, оцінку досягнутих результатів та коректування бізнес-стратегій.

Як правило, за міру ризику фінансового рішення або операції використовують середньоквадратичне відхилення (квадрат із показника варіації результатів (дисперсії). Оскільки ризик обумовлений невизначеністю результату, то чим менше розсіювання значень результату (дисперсія), тим більше він передбачуваний, тобто менший ризик. Якщо варіація (дисперсія) результату дорівнює нулю, ризик відсутній.

Задачі прийняття рішень в умовах визначеності характеризуються наявністю повної і достовірної інформації про проблемну ситуацію, цілі, обмеження і послідовність рішень, що приймаються. У таких задачах до початку операції відомо, до якого результату призведе кожна із стратегій.

У випадку прийняття рішень в умовах ризику кожній стратегії відповідає деяка множина результатів, причому кожен результат має обчислену або експертно оцінену імовірність його настання.

Функція щільності розподілу імовірності збитків та методи оцінювання її параметрів відіграють особливу роль при оцінюванні ризику.

Невизначеність, пов'язану з повною відсутністю інформації про імовірності значень результату прийнято вважати «безнадійною».

У таких випадках для вибору найкращих рішень використовують критерії: максімакса, максимінний критерій Вальда, мінімакський критерій Севіджа, критерій песимізму – оптимізму Гурвіца тощо.

При оцінці придатності стратегій до поточних умов оцінюють всі можливі фактори ризику (таблиця 1). При цьому, фактори ризику можемо поділити на контрольовані та неконтрольовані, останні в свою чергу поділяються на випадкові та невизначені.

Важливе місце у системі антикризового управління підприємством займає методичне та нормативно-правове забезпечення. Основою останнього є законодавство про банкрутство, податкове законодавство, а також окремі нормативні акти, які регулюють фінансові відносини між підприємствами та іншими суб'єктами господарювання [2].

Ризик-менеджмент дуже динамічний. Ефективність його функцій багато в чому залежить від швидкості реакції на зміну умов ринку, від економічної ситуації і фінансового стану об'єкта керування (рис.1) [7, с. 129]:

Таблиця 1

Головні чинники впливу на процес адаптації стратегій мінімізації ризиків

Сфера	Позитивні зміни в зовнішньому середовищі (можливості)	Можливі загрози
Загальна політична ситуація	- поліпшення правового і інституційного середовища, сприятливі умови для зовнішніх і внутрішніх інвестицій	- обмеження імпорту - формування моделі ринку із злиттям державних і крупних корпоративних інтересів
Демографічна і соціальна ситуація	- збільшення мобільності населення - зростання рівня професійної підготовки населення - збільшення кількості праездатного населення	- від'ємний приріст населення - зниження державних гарантій та соціальної допомоги - міжнаціональні конфлікти
Економічне становище	- Розвиток та поліпшення нормативно-правової бази - залучення зовнішніх інвестицій та кредитів - пом'якшення візових і митних бар'єрів - стабільність національної грошової одиниці - приватизація та кооперація	- поява нових конкурентів на внутрішньому і зовнішніх ринках - падіння попиту на продукцію і послуги галузі - посилення митної політики - зростання тіньової економіки
Зміни в регіональному управлінні	Децентралізація розподілу коштів	Нестабільне фінансування регіональних програм

1. Інформаційна – постійне інформування управлінських суб'єктів про фінансовий стан підприємства і стан навколишнього середовища; про реальні і потенційні загрози.

2. Попереджувальна – використання комплексу заходів, спрямованих на попередження необґрунтованого збільшення фінансових витрат і погіршення фінансового стану сільськогосподарського підприємства.

3. Стратегічна – розробка і використання наукового стратегічного мислення, прогнозування розвитку фінансових загроз підприємства в майбутньому періоді (методика сильних і слабких сигналів).

4. Регулююча – припускає посилення взаємозв'язку менеджменту організації основної діяльності та фінансового управління: контроль за кількістю і доцільністю використання ресурсів підприємства.

5. Захисна – гарантування внутрішньої та зовнішньої фінансової безпеки підприємства.

6. Контролююча – контроль якості прийнятих рішень щодо мінімізації ризиків, вибору фінансових методів і важелів впливу в конкретній ситуації з метою захисту економічної безпеки підприємства.

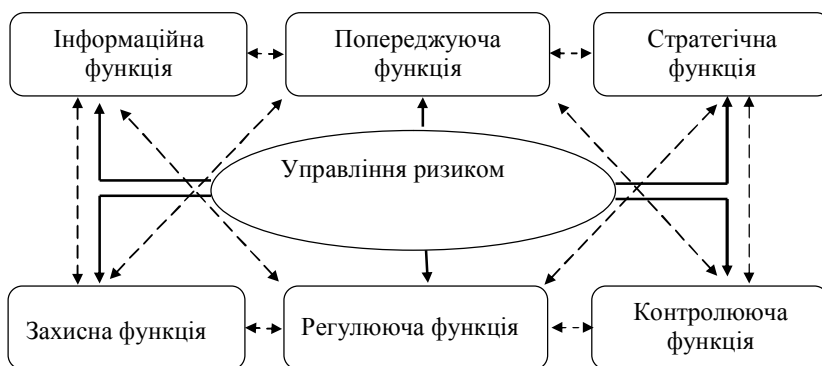


Рис. 1. Функції управління ризиками

Система управління фінансовими ризиками підприємств неможлива без узгодженого використання кожної функції. Їх сукупність в змозі забезпечити стабільність в системі управління фінансовими ресурсами. Тому ризик-менеджмент повинен ґрунтуватися на знанні стандартних прийомів управління ризиком, умінні швидко і правильно оцінювати конкретну економічну

ситуацію, на здатності швидко знайти вдалий, якщо не єдиний, вихід з даної ситуації.

Стратегія управління ризиком – це мистецтво управління діяльністю підприємством у невизначеній господарській ситуації, що ґрунтується на прогнозуванні ризику і прийомах його зниження.

При виборі стратегії і прийомів управління ризиком часто використовується якийсь певний стереотип, який складається з досвіду і знань фінансового менеджера в процесі його роботи і є основою навичок у роботі.

Наявність стереотипних дій дає менеджеру можливість діяти у визначених типових ситуаціях оперативно і найбільш оптимально. За відсутності типових ситуацій фінансовий менеджер повинен переходити від стереотипних рішень до пошуків оптимальних для себе ризикових рішень.

Оскільки підходи до рішення управлінських завдань можуть бути найрізноманітнішими, тому управлінню ризиками (ризик-менеджменту) притаманна багатоваріантність. Багатоваріантність ризик-менеджменту означає стан стандарту і неординарності фінансових коливань, гнучкість і неповторність тих чи інших способів дій у конкретній господарській ситуації. Головне в ризик-менеджменті – правильно поставити мету, що відповідає економічним інтересам об'єкта управління.

Для подолання кризових явищ в системі антикризового управління виділяють наступні стратегії управління ризиками:

– стратегія уникнення ризику – є ефективним засобом уникнення негативних наслідків бізнес-діяльності підприємства чи організації в тому випадку, коли ймовірність ризику і його наслідки мають значний вплив на активи компанії;

– стратегія прийняття ризику – застосовується у тому разі, коли компанія не передбачає будь-яких спеціальних дій щодо певного типу (класу) ризику. У цьому випадку керівництво підприємства свідомо йде на ризик і розвиває бізнес доти, поки збитки від наслідків, що наступили ризиків не призведуть до непоправних втрат. Подібна стратегія також не є оптимальною в силу того, що ймовірний кінцевий результат - негативний прибуток - не співвідноситься з основною метою бізнесу. Основні прорахунки в даному випадку - відсутність системного аналізу стану ринку і його динаміки, факторів ризиків, а також гнучкого реагування на умови, що змінилися.

– стратегія превентивного впливу на ризики – здійснюється з метою створення умов, що виключають появу причин і факторів

ризиків. У процесі реалізації стратегії розробляються заходи, спрямовані на зменшення ймовірності збитків (втрат), а також мінімізації їх наслідків.

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

Окремо хочемо зупинитися на стратегії диверсифікації ризику, яка здійснюється за напрямки:

– диверсифікація видів господарської діяльності. Вона передбачає використання альтернативних можливостей отримання доходів від різноманітних господарських операцій. диверсифікація постачальників товарів. Вона передбачає забезпечення розмаїття комерційних партнерів на постачання основних груп товарів;

– диверсифікація асортименту виробництва та реалізації продукції (послуг). Вона передбачає включення в асортимент підприємства товарів з протилежною направленістю попиту в рамках окремих товарних груп, що дозволить мінімізувати економічний ризик в період несприятливої кон'юнктури окремого товарного ризику.

На практиці диверсифікація може не тільки зменшити, але і збільшити ризик. Збільшення ризику відбувається у випадку, білі підприємець вкладає кошти в область діяльності, в якій його знання й управлінські здатності обмежені. У цьому випадку необхідно утримуватися від спокуси підтримувати невдалий бізнес за рахунок прибутків, одержуваних в інших областях діяльності, тому що подібна практика може призвести до того, що весь прибуток буде витрачено на збиткову галузь.

Однак не кожний ризик можна зменшити за допомогою диверсифікації. Ризики, які не можна зменшити за даним підходом такі:

– ризик, зв'язаний з очікуванням кризи або підйому економіки в цілому;

– ризик, зв'язаний із рухом банківського відсотка;

– політичний ризик тощо.

Висновок. Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що антикризове управління є системою управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання ризикових ситуацій та кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства.

Акомодацію процесу управління ризиком часто доцільно розпочати із реорганізації організаційної структури управління (оскільки існуючі можуть не відповідати концепції управління ризиком), інформаційних потоків та схем взаємовідносин між працівниками.

Отже, що б вижити в конкурентному ринковому середовищі, підприємству необхідно приймати сміливі, обґрунтовані ризикові рішення, спрямовані на формування стійких конкурентних переваг у поєднанні з ефективним управлінням, яке за ринкових умов та в нестійкому оточуючому середовищі має характеризуватися та постійно виконувати функції антикризового. Для подолання кризових явищ варто завчасно застосовувати стратегії управління ризиками: стратегію уникнення ризику, стратегію прийняття ризику, стратегію превентивного впливу на ризики, стратегію подальшого впливу на ризики, стратегію диверсифікації ризику.

Література.

1. **Rosenthal U. and Pijnenburg B.** (1991) 'Simulation – oriented scenarios', U. Rosenthal and B. Pijnenburg (edc), Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios. Dordrecht. Kluwer, P. 3.

2. **Амосов О.Ю.** Економіко-правове забезпечення антикризового фінансового управління: державно-управлінський аспект / **О.Ю. Амосов** // Державне будівництво. – 2008. – № 1. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2008_1_3

3. Антикризисное управление: [учебник] / **Э. М.Коротков, А. А.Беляев, Д. В. Валовой** и др./ [**Э. М. Коротков** (ред.)]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.

4. Антикризисное управление : [ученик / под ред проф. **С.С. Ильина**]. – Ростов-на-Дону : Изд-во «Феникс», 2004. – 512 с.

5. Антикризове управління економічною безпекою в умовах викликів фінансово-економічної глобалізації (державний і регіональний виміри): [монографія]. / **М.А. Хвесик, А.В. Степаненко, О.М. Ральчук, Й.М. Дорош**; НАН України, Рада по вивч. продукт. сил України. – Донецьк : Юго-Восток, 2010. – 324 с.

6. **Бланк И.А.** Финансовый менеджмент: [Учебный курс] / **И.А. Бланк**. – К. : Ника-Центр, 1999. – 528 с.

7. **Дудник О.В.** Управління фінансовими ризиками на сільськогосподарських підприємствах/ **О.В. Дудник** // Вісник ХНТУСГ. – 2014. – № 150. – С. 126-131.

8. **Скібіцький О.М.** Антикризовий менеджмент: [навчальний посібник] / **О.М. Скібіцький**. – Київ : Центр учб. літ-ри, 2009. – 568 с.

9. **Чернявський А.Д.** Антикризове управління підприємством: [навчальний посібник] / **А.Д. Чернявський**. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.

References.

1. **Rosenthal U. and Pijenburg B.** (1991). 'Simulation – oriented scenarios', U. Rosenthal and B. Pijenburg (edc), Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios. Dordrecht. Kluwer, p. 3.
2. **Amosov A.Iu.** Ekonomiko-pravove zabezpechennia antykrizovoho finansovoho upravlinnia: derzhavno-upravlinskyi aspekt [Economic and legal security crisis of financial management, public-administrative aspect] Derzhavne budivnytstvo - State building. Retrieved from / www.nbu.gov.ua [in Ukrainian].
3. **Korotkov E.M., Beliaev A.A., Valovoi D.V.** (2004). Antykrizysnoe upravlenye: [Anti-crisis management]. E.M. Korotkov (Ed.). Moscow : YNFRA-M, p. 432 [in Russian].
4. **Ylyn S.S.** (Eds.). (2004). Antykrizysnoe upravlenye [Anti-crisis management]. Rostov-na-Donu : Yzd-vo "Fenyks", p. 512 [in Russian].
5. **Khvesyuk M.A., Stepanenko A.V., Ralchuk O.M., Dorosh Y.M.** (2010). Antykrizyve upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu v umovakh vyklykiv finansovo-ekonomichnoi hlobalizatsii (derzhavnyi i rehionalnyi vymiry) [Crisis management of economic security challenges in terms of financial and economic globalization (state and regional dimension)]. Donetsk : Yuho-Vostok, p. 324 [in Ukrainian].
6. **Blank Y.A.** (1999). Fynansovui menedzhment [Financial management]. Kyiv : Nyka Tsent, p. 528 [in Russian].
7. **Dudnyk O.V.** (2014). Upravlinnia finansovymy ryzykamy na silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Financial risk management on farms]. Visnyk KhNTUSH - Journal of Kharkov National Technical University of Agriculture, No. 150, pp. 126-131 [in Ukrainian].
8. **Skibitskyi O.M.** (2009). Antykrizyvi menedzhment: navch. posib. [Crisis Management]. Kyiv : Center of educational literature, p. 568 [in Ukrainian].
9. **Cherniavskyi A.D.** (2006). Antykrizyve upravlinnia pidpriemstvom [Crisis management now]. Kyiv : MAUP, p. 256 [in Ukrainian].

Анотація.

Дудник О.В., Смігунова О.В., Богомолова К.С. Стратегії мінімізації ризиків в системі антикризового управління.

В статті розглянуто види стратегій мінімізації ризиків та визначення їх характерних особливостей в системі антикризового управління, а саме стратегія уникнення ризику, стратегія прийняття ризику, стратегія превентивного впливу на ризики, стратегія подальшого впливу на ризики, стратегія диверсифікації ризику. Визначені функції управління ризиками та виокремлені головні чинники впливу на процес адаптації стратегій мінімізації ризиків в розрізі таких сфер: загальна політична ситуація, демографічна і соціальна ситуація, економічне становище, зміни в регіональному управлінні. В подальших дослідженнях варто приділити увагу акомодатії розглянутих стратегій до сучасних умов господарювання.

Ключові слова: антикризове управління, криза, ризик, стратегії, диверсифікація.

Анатация.

Дудник Е.В., Смигунова Е.В., Богомолова Е.С. Стратегии минимизации рисков в системе антикризисного управления.

В статье рассмотрены виды стратегий минимизации рисков в системе антикризисного управления и определены их характерные особенности, а именно: стратегия избегания риска, стратегия принятия риска, стратегия превентивного воздействия на риски, стратегия последующего воздействия на риски, стратегия диверсификации риска. Определены функции управления рисками и выделены главные факторы влияния на процесс адаптации стратегий минимизации рисков в разрезе таких сфер: общая политическая ситуация, демографическая и социальная ситуация, экономическое положение, изменения в региональном управлении. В дальнейших исследованиях следует уделить внимание аккомодации рассмотренных стратегий к современным условиям хозяйствования.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, риск, стратегии, диверсификация.

Abstract.

Dudnyk O.V., Smigunova O.V., Bohomolova K.S. The strategy of risk minimization in system of crisis management.

In article types of strategy of risk minimization in system of crisis management are considered and their characteristics are determined, namely: the strategy of avoiding of risk, the strategy of acceptance of risk, the strategy of preventive impact on risks, the strategy of the subsequent impact on risks, the strategy of risk diversification. Risk management functions are determined and the main factors of influence on process of adaptation of strategy of risk minimization by such spheres are allocated: a general political situation, a demographic and social situation, an economic situation, changes in regional managements. In further researches it is necessary to pay attention to accommodation of the considered strategy to modern conditions of managing.

Key words: crisis management, crisis, risk, strategy, diversification.

УДК 657.372.2.

РІЧНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ ПІДПРИЄМСТВА: ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ НА ЙОГО ЗМІСТ І ФОРМУ

**ЄРМОЛАЄВА М.В., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,
СКИДАНЕНКО Ю.Д., К.ФІЛОЛ. Н., ДОЦЕНТ,
ТРУШИНА А.Ю., АСИСТЕНТ,
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ**

Постановка проблеми у загальному вигляді. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» у п. 1 ст. 2 зазначає, що всі юридичні особи, створені згідно законодавства України, незалежно від їх організаційно–правових форм і форм