

Ареф'єва О. В.

*доктор економічних наук, професор
Національного авіаційного університету*

Побережна З. М.

*кандидат економічних наук, доцент
Національного авіаційного університету*

Aref'yeva Olena

*Doctor of Economics, Professor
National Aviation University*

Poberezhna Zarina

*PhD in Economics, Associate Professor
National Aviation University*

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАПОБІГАННЯ РИЗИКАМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті розглянуто теоретичні та методичні основи антикризового управління в умовах запобігання ризикам діяльності підприємства. Досліджено економічний механізм антикризового управління, визначено мету, послідовність етапів та очікуваний результат ефективного управління. Наведено класифікацію чинників, що зумовлюють появу та розгортання кризових явищ у діяльності підприємства. Систематизовано чинники виникнення кризи на підприємстві та наведено принципи ефективного антикризового управління в умовах запобігання ризикам. Приведено групування на сприятливі та несприятливі макроекономічні чинники, які впливають на більшість підприємств. Визначено методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації у цілому. Особливу увагу приділено дослідженню особливостей розроблення та реалізації антикризових заходів підприємства.

Ключові слова: ризик, економічний механізм, підприємство, антикризове управління, макроекономічні чинники, криза, стратегічне управління, стратегічні методи, тактичні методи.

Вступ та постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання великий вплив має економічна криза як на макроекономічному, так і мікроекономічному рівні, яка проявляється насамперед у масовій збитковості та низькій рентабельності виробництва, цінових і структурних диспропорціях, недостатньому рівні конкурентоспроможності, незадовільній структурі балансу на рівні підприємства, дефіциті обігових коштів, неплатоспроможності, незбалансованості відтворювальних процесів тощо. Зазначені факти актуалізують питання організації запобігання ризикам та кризовим явищам у рамках створення дієвих механізмів антикризового управління. Саме формування дієвого економічного механізму дає змогу протидіяти ризикам підприємства під час реалізації антикризового управління, яке потребує поглибленого наукового вдосконалення теорії своєчасної діагностики рівня та причин кризового стану, а також розроблення й реалізації ефективних антикризових програм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розроблення та формування природи економічних криз та ризиків, які впливають на підприємство, зробили провідні вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: О. Ареф'єва [1], В. Прохорова [2], О. Копилук [3], Л. Лігоненко [4], О. Терещенко [5], С. Беляєв, В. Кошкіна [6]. Питанню формування економічного механізму підприємства приділяли увагу такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як М. Грещак [7], Т. Голощапова [8], С. Пілецька [9], І. Мягких [10], А. Квілінський [11].

Л. Лігоненко розуміє антикризове управління як спеціальне, постійно організоване управління, націлене на оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подо-

лання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [4].

На думку О. Терещенко, антикризове управління зводиться до застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи [5]. С. Беляєв і В. Кошкіна антикризове управління трактують як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника [6].

М. Грещак [7] під економічним механізмом функціонування підприємства розуміє сукупність елементів, серед яких виділяються економічні методи управління та інструменти (важелі) їх реалізації під впливом механізмів ринкового саморегулювання та державного регулювання, спрямованих на досягнення мети функціонування підприємства. Але поза їхньою увагою залишаються питання економічного механізму запобігання ризикам діяльності підприємства під час реалізації антикризового управління.

Метою даної роботи є формування економічного механізму як передумови запобігання ризикам діяльності підприємства під час реалізації антикризового управління.

Результати дослідження. Під впливом економічної кризи на підприємстві виникає дисбаланс, стан невизначеності, що негативно позначається на рівні економічного рівня підприємства та вимагає застосування практичних навичок і досвіду управління ризиками, її передбачення та розпізнавання, а також усунення негативного впливу і наслідків дії кризи. Антикризове управління та управ-

ліній економічним механізмом мають спільну концептуальну основу, сутність якої полягає у попередженні, уникненні, ліквідації загроз і ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Однак підприємство постійно знаходиться під впливом макроекономічних чинників, воно несе відповідальність перед державою, споживачем свого товару. Задоволення потреб покупця є сутністю ринкової системи економіки. Але більшість сучасних фірм на рівні із задоволенням потреб споживача ставить за мету отримати максимальний прибуток, одержання якого потребує вміння оцінити та використати вплив будь-якого макроекономічного чинника на свою користь.

У табл. 1 приведено групування на сприятливі та несприятливі чинники, яке підходить для більшості підприємств, але на практиці для деяких суб'єктів господарювання негативні чинники можуть приносити прибуток.

Оскільки діяльність підприємства незалежно від стадії кризового процесу повинна бути спрямована на досягнення достатності оборотних коштів не лише для подолання його прояву, а й на подальший розвиток, економічний механізм антикризового управління підприємством повинен мати комплексний характер, а саме включати локальні механізми, кожний з яких спрямований на підвищення ефективності впровадження комплексної системи антикризового управління підприємством.

Загалом різноманітність концепцій та напрямів антикризового управління свідчить про складність, багатогранність цього поняття. Уважаємо, що вибір конкретної моделі антикризового управління повинен базуватися на ґрунтовному аналізі передумов, причин кризових явищ на підприємстві, ідентифікації чинників (зовнішніх та внутрішніх), що мають вплив на їх розвиток, а також на врахуванні особливостей конкретного суб'єкта господарської діяльності.

На рис. 1 наведено класифікацію концепцій здійснення антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризи.

Для запобігання ризикам, з якими стикається підприємство в макроекономічному середовищі, головним є формування дієвого економічного механізму управління підприємством під час реалізації антикризового управління.

На рис. 2 наведено економічний механізм запобігання ризикам діяльності підприємства під час антикризового управління.

Запропоновано економічний механізм антикризового управління підприємства, який має комплексний, системний характер і являє собою взаємодію різних інструментів та важелів, що дає змогу істотно розширити потенційні можливості з його практичного використання. Він сприяє забезпеченню розроблення і здійснення стратегії у рамках забезпечення запобігання ризикам, які впливають на підприємства, з повнішим обліком змін, що відбуваються не лише в системі підприємства, а й у зовнішньому економічному просторі. Реалізація функцій механізму антикризового управління підприємством відбувається шляхом постійного обміну інформацією із зовнішнім середовищем функціонування підприємства, для яких базується на принципах комплексної системи антикризового управління. Розроблений економічний механізм антикризового управління підприємством найбільш інформативно відображає послідовність змін у системі управління, економічних зв'язків, що оцінюють трансформацію економіки та потенціал підприємства за стадіями його життєвого циклу. Усе це завдяки системному застосуванню дає змогу забезпечити отримання ефекту синергії та досягти мети механізму антикризового управління економічною стійкістю підприємства [9].

У процесі виявлення потреби антикризового управління визначається основна мета антикризових заходів – стан у майбутньому, котрий можливо змінити відносно теперішнього та варто, бажано або необхідно досягнути.

Ураховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації у цілому. Це зумовлює необхідність їх класифікації (табл. 2, 3).

Методи першої групи (табл. 2) спрямовані на швидке поліпшення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте здебільшого цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління. А це потребує використання заходів більш тривалої дії. Тобто застосу-

Таблиця 1

Сприятливі та несприятливі для підприємства макроекономічні чинники

Група чинників	Сприятливі чинники	Несприятливі чинники
Економічні	– стійкий розвиток економіки; – стабільне функціонування фінансової системи країни; – сприятливий інвестиційний клімат – стабільний курс валют	– зростання інфляції; – зниження інвестиційної привабливості; – відтік капіталу за кордон; – економічна криза в країні
Політично-законодавчі	– податкові пільги; – стабільна політична обстановка; – постійний політичний курс розвитку країни	– посилення податкового тягаря для підприємств; – часті зміни уряду та законодавства
Науково-технічний прогрес	– розвиток технологій	– залежність від інновацій; – технологічні прориви за кордоном зменшують конкурентоспроможність національних підприємств
Природні	– ринок екологічно чистих товарів	– недостатність сировини в державі; – через погіршення стану навколишнього середовища сировина для харчових продуктів стає менш якісною, а іноді й небезпечною
Соціально-демографічні	– зростаючий споживчий попит; – підвищення рівня освіченості населення та підвищення професіоналізму працівників	– скорочення попиту на продукцію; – зменшення народжуваності

Джерело: складено авторами

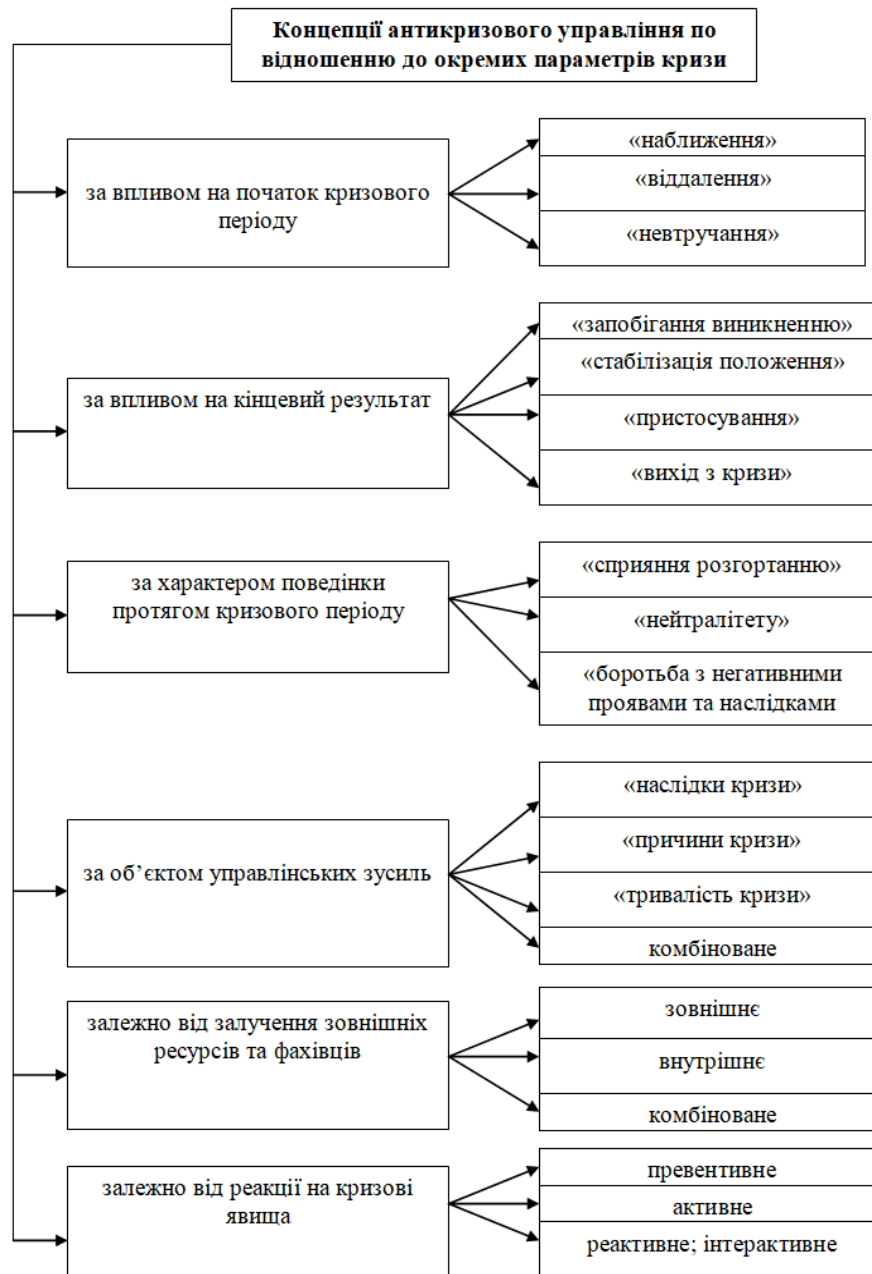


Рис. 1. Класифікація чинників, що зумовлюють появу та розгортання кризових явищ у діяльності підприємства

вання стратегічних методів спрямоване на поліпшення якісних характеристик діяльності підприємств (табл. 3).

Результати застосування стратегічних методів підприємство використовує, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо.

Першочерговими проблемами розвитку підприємства в умовах інформаційної економіки є постійне дослідження ринку та виявлення на цій основі споживчого попиту, швидкий розвиток та освоєння нових товарів, інформування покупців про його переваги. Важливість інформації про ситуацію на ринку виходить на перше місце під час визначення необхідності самого існування фірми: якщо фірма не може задовольнити потреби, вона не буде затребувана ринком [11].

Таким чином, в основі антикризового управління лежать: аналіз стану макро- і мікросередовища і вибір місії підприємства; пізнання економічного механізму виникнення кризових ситуацій і моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення «сигналів» про загрозу наближення кризи; стратегічний контролінг діяльності підприємства і розроблення стратегії запобігання її неплатоспроможності; оперативна оцінка й аналіз фінансового стану фірми, виявлення можливості настання банкрутства; розроблення політики поведінки в умовах кризи, що настала, і виходу з неї підприємства; постійне врахування ризику підприємницької діяльності і вироблення заходів із його зниження.

Висновки. Антикризове управління є основними засобом усунення та попередження настання кризових

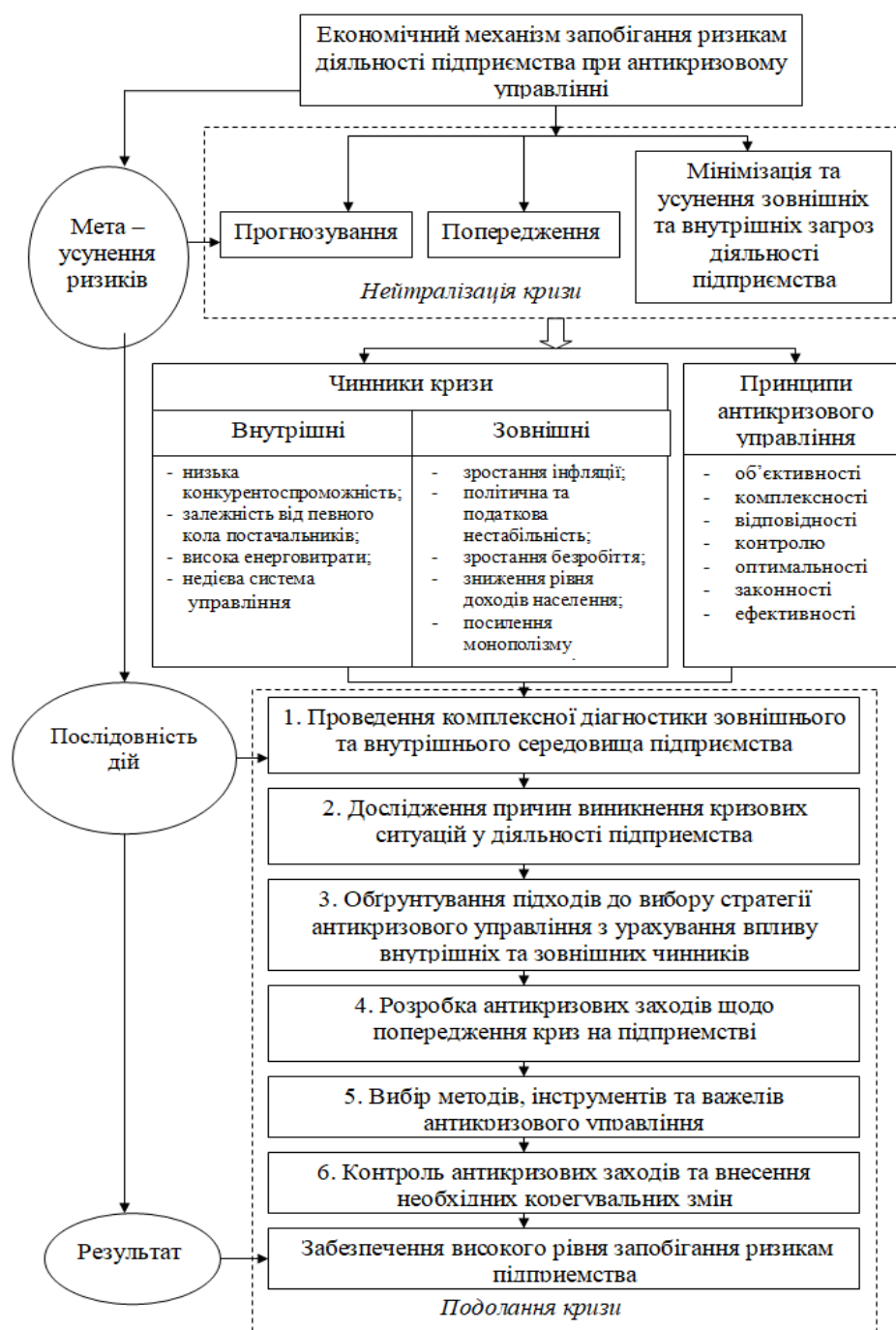


Рис. 2. Економічний механізм запобігання ризикам діяльності підприємства під час антикризового управління

явищ на підприємствах. Його застосування суб'єктами господарювання в перспективі дасть змогу формувати умови попередження чи послаблення кризових ситуацій, що мають місце в їхній діяльності, а також швидко адаптуватися до нових умов господарювання.

Економічний механізм антикризового управління в умовах забезпечення подолання ризиків передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, що діють на правовій основі та мають на меті прогнозування, попередження, мінімізацію чи усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства. Визначено послідовність етапів антикризового управління, що сприятиме забезпе-

ченню високого рівня запобігання ризикам. Здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку, вибір і використання дієвих внутрішніх механізмів економічної стабілізації підприємства, впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення управління їх фінансами, активізація інноваційних процесів на всіх ділянках господарської діяльності за такими напрямками:

- розширення кола джерел фінансування підприємств;
- виробництво нових, поліпшених продуктів;
- запровадження нових методів виробництва;
- відкриття нових ринків збуту продукції;
- проведення реорганізації системи управління.

Систематизація тактичних методів антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
Даунсайзинг	можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей	значне скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції
Санація	сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке поліпшення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства	відновлення ліквідності та платоспроможності, а також, як і під час реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності
Моніторинг	дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища у зв'язку з господарчою діяльністю підприємства	раннє виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів»
Контролінг	функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм порівняно з плановими показниками	прискорення виявлення кризових явищ

Джерело: складено авторами

Систематизація стратегічних методів антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
Диверсифікація	розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, за перших ознак кризи	об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності задля суттєвої економії витрат
Регуляризація	формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо	формування систем управління, спроможних вирішувати великий обсяг складних завдань, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки
Реінжиніринг	перепроєктування бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій у бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів	різке підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо
Реструктуризація	здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва	подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості
Злиття	об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), у результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств	досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигід від об'єднання
Ліквідація	припинення діяльності підприємства, виключення його з реєстрів, зняття з обліку в ДПІ та фондах соціального страхування	задоволення кредиторських вимог

Джерело: складено авторами

Ці заходи доцільно розробляти і здійснювати на підприємствах не лише в разі настання кризової ситуації, а й для запобігання її виникненню в умовах повсякденної діяльності.

Дотримання принципів та послідовності антикризового управління сприятиме досягненню економічної стабільності, розвитку та подоланню різних видів ризиків на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 8(86). С. 83–91.
2. Прохорова В.В. Антикризове управління підприємством як система заходів його ефективного розвитку. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Тематичний випуск «Технічний прогрес і ефективність виробництва»*. 2009. № 35. С. 12–21.
3. Штангрет А.М., Копилук О.І. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: монографія. Київ: КНТЕУ, 2001. 580 с.
5. Терещенко О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 560 с.

6. Базаров Г., Беляев С., Бельх Л. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов. Москва : ЮНИТИ, 1996. 468 с.
7. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 228 с
8. Голощапова Т.В. Сущность и содержание организационно-экономического механизма функционирования предприятий. *Вестник Тольяттинского государственного университета сервиса. Серия «Экономика»*. 2006. С. 66–72.
9. Пілецька С.Т. Теоретико-методологічний підхід до формування локальних механізмів антикризового управління економічною стійкістю підприємства. *Економіка та держава*. 2014. № 9. С. 48–51.
10. Мягких І.М. Основні напрямки вдосконалення механізму управління інтегрованими бізнес-структурами авіапідприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 6 (3), С. 46–49.
11. Kwilinski A. Development of industrial enterprise in the conditions of formation of information economics. *Thai Science Review*. Autumn 2017. P. 85–90. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1414236>.

References:

1. Aref'yeva O.V. (2008). Ekonomichna stiykist pidpryyemstva: sutnist, skladovi ta zakhody yiyi zabezpechennya [Economic stability of the enterprise: essence, components and measures of its maintenance]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 8 (86), pp. 83–91.
2. Prokhorova V.V. (2009) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom yak systema zakhodiv yoho efektyvnoho rozvytku [Anti-crisis management of the enterprise as a system of measures for its effective development]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivs'kyi politekhnichnyi instytut"*. Zbirnyk naukovykh prats. *Tematychnyy vypusk: Tekhnichnyy prohres i efektyvnist' vyrobnytva*. Kharkiv: NTU "KHPi". no. 35. pp. 12–21.
3. Shtanhret A.M., Kopylyuk O.I. (2007) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: Znannya. (in Ukrainian)
4. Lihonenko L.O. (2001) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: NTEU. (in Ukrainian)
5. Tereshchenko O. (2004) Antykryzove finansove upravlinnya na pidpryyemstvi [Anti-crisis financial management at the enterprise]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
6. Bazarov H., Belyaev S., Belykh L. (1996) Teoriya y praktyka antykryzysnoho upravlenyya [Theory and practice of crisis management]. Moscow: Zakon i pravo «YUNYTY». (in Russian)
7. Hreshchak M.H. (2001) Vnutrishniy ekonomichnyy mekhanizm pidpryyemstva [Internal economic mechanism of the enterprise]. Kyiv: NTEU. (in Ukrainian)
8. Holoshchapova T. V. (2006) Sushchnost y sodержanye orhanyzatsyonno-ekonomycheskoho mekhanyzma funktsyonyrovannya predpryyatyy [The essence and content of the organizational and economic mechanism of functioning of enterprises]. *Vestnyk Tolyatynskoho hosudarstvennoho unyversyteta servysa. Seryya «Ekonomyyka»*, pp. 66–72
9. Piletska S.T. (2014) Teoretyko-metodolohichnyy pidkhid do formuvannya lokalnykh mekhanizmiv antykryzovoho upravlinnya ekonomichnoyu stiykystyu pidpryyemstva [Theoretical and methodological approach to the formation of local mechanisms of crisis management of economic stability of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 9, pp. 48–51.
10. Myahkykh I.M. (2014) Osnovni napryamky vdoskonalennya mekhanizmu upravlinnya intehrovanymy biznes-strukturyamy aviapidpryyemstv [The main directions of improving the management mechanism of integrated business structures of aviation enterprises]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seria: Ekonomichni nauky*, no. 6 (3), pp. 46–49.
11. Kwilinski A. (2017) Development of industrial enterprise in the conditions of formation of information economics. *Thai Science Review*, Autumn pp. 85–90. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1414236>

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические и методические основы антикризисного управления в условиях предотвращения рисков деятельности предприятия. Исследован экономический механизм антикризисного управления, определены цели, последовательность этапов и ожидаемый результат эффективного управления. Приведена классификация факторов, обуславливающих появление и развертывание кризисных явлений в деятельности предприятия. Систематизированы факторы возникновения кризиса на предприятии и приведены принципы эффективного антикризисного управления в условиях предотвращения рисков. Приведены группировки на благоприятные и неблагоприятные макроэкономические факторы, влияющие на большинство предприятий. Определены методы антикризисного управления как по отношению к отдельным параметрам кризисного явления, так и к кризисной ситуации в целом. Особое внимание уделено исследованию особенностей разработки и реализации антикризисных мер предприятия.

Ключевые слова: риск, экономический механизм, предприятие, антикризисное управление, макроэкономические факторы, кризис, стратегическое управление, стратегические методы, тактические методы.

ECONOMIC MECHANISM OF RISK PREVENTION OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITY IN THE IMPLEMENTATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT

Summary. The article considers the theoretical and methodological foundations of crisis management in terms of preventing the risks of the enterprise. The economic mechanism of crisis management is investigated, the purpose, sequence of stages and the expected result of effective management are defined. The economic mechanism of anti-crisis management of the enterprise which has complex, systemic nature and represents the interaction of different tools and levers that allows you to significantly expand the potential of its practical use. It helps to ensure the development and implementation of strategies to ensure the prevention of risks that affect businesses with more complete account of changes occurring not only in the enterprise system, but also in the external economic space. Implementation of the functions of the mechanism of crisis management of the enterprise is through the constant exchange of information with the external environment enterprises, the operation of which is based on the principles of a comprehensive system of crisis management. The developed economic mechanism of anti-crisis

management of the enterprise most informatively reflects the sequence of changes in the management system, economic relations that assess the transformation of the economy and the potential of the enterprise at the stages of its life cycle. All this, thanks to the system application, allows you to ensure receipt synergy effect and allows to achieve the goal of the mechanism of crisis management of economic stability enterprises. The author presents a classification of factors that cause the emergence and development of crisis phenomena in the enterprise. The factors of crisis occurrence at the enterprise are systematized and the principles of effective anti-crisis management in the conditions of risk prevention are given. The grouping by favorable and unfavorable macroeconomic factors that affect most enterprises is given. Methods of anti-crisis management both in relation to separate parameters of the crisis phenomenon, and to a crisis situation as a whole are defined. Particular attention is paid to the study of the development and implementation of anti-crisis measures of the enterprise.

Key words: risk, economic mechanism, enterprise, crisis management, macroeconomic factors, crisis, strategic management, strategic methods, tactical methods.