

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

*Розглянуто нові засади антикризового управління. Визначено сутність поняття “антикризове управління” на рівні підприємства, його складові у різних структурних підрозділах суб’єктів господарювання. Запропоновано напрями поліпшення інформаційного забезпечення процесу антикризового управління та моделі і методи тіньового бізнесу. Приведені моделі ризику затінення бізнесу.*

Антикризовий менеджмент є однією із самих ризикових зон діяльності, тому що на карту ставиться не тільки доля підприємства, але і репутація фахівця, що взявся за його фінансове оздоровлення. У будь-який момент існує небезпека кризи, навіть тоді, коли криза не спостерігається, коли її фактично немає. Це визначається тим, що в управлінні завжди існує ризик, що соціально-економічна система розвивається циклічно, що змінюється співвідношення керованих і некерованих процесів, змінюються людина, її потреби й інтереси. Управління соціально-економічною системою у деякій мірі повинне бути завжди антикризовим. *Антикризове керування – це керування, у якому ухвалено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку*[3].

**Проблематика** антикризового управління велика і різноманітна. **Перша група** включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій. Вони вирішують проблеми життєдіяльності організації в період кризи, сприяють

виходові з кризи і ліквідації її наслідків. Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності організацій. У процесах їхнього рішення формулюються місія та мета управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в умовах кризової ситуації. Третя група проблем аналізу й оцінки кризових ситуацій включає в самому загальному вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, що завжди супроводжує кризові ситуації.

Будь-яка управлінська діяльність тією або іншою мірою має ризиковий характер, що обумовлено як багатофакторною динамікою об'єкта управління і його зовнішнього оточення, так і роллю людського фактора в процесі впливу.

У нинішній ситуації для виходу з економічної кризи потрібен новий підхід, який дасть змогу розв'язати головну проблему безризиковості господарської діяльності.

### Мета роботи

Пропонується на кожному підприємстві враховувати і вивчати ризик бізнесу як стратегію поведіння, спрямовану на підтримку живучості підприємства шляхом, або усунення конфлікту, або його подолання. Усунення конфлікту пов'язане з подоланням невизначеності у відносинах між економікою і бізнесом.

Формування ринкових відносин в Україні активізувало процес дослідження ризику, у тому числі підприємницького, інвестиційного, страхового і банківського, що знайшло відображення в ряді робіт [5,6]. Разом з тим проблема ризиків залишається малодослідженою, немає досить ясних понять про сутність ризику, його різновиди, області використання, засоби управління ризиком.

Ризики і невизначеність виступають невід'ємними рисами господарської діяльності і процесів управління. Невизначеність розглядається як умова ситуації, у якій не можна оцінити ймовірність потенційного результату. Часто така ситуація виникає, коли на ситуацію впливають нові фактори і про них не можна одержати достовірну інформацію. Тому наслідки ухвалення управлінського рішення важко передбачити, наприклад, в умовах, що швидко змінюються.

Поняття "визначеність" пов'язане з умовами вироблення і прийняття управлінських рішень, коли керівник з достатньою для даної ситуації вірогідністю знає потенційний результат кожного з можливих варіантів розвитку подій.

Поняття "ризик" в економічному сенсі припускає втрати, збиток, імовірність яких зв'язана з наявністю невизначеності, а також вигоду і

прибуток, одержати які можливо лише при діях, обтяжених ризиком. Серед найбільш розповсюджених ризиків соціально-економічного розвитку країни, що впливають на менеджмент організації, можна відзначити наступні: економічні, соціальні, екологічні, політичні.

Багато які з наведених ризиків властиві кризовому стану економіки нашої країни. В Україні поряд з ризиками, що існують в нормально функціонуючій ринковій економіці, ризикові ситуації виникають у зв'язку з недосконалістю системи управління економікою, відсутністю нормативних актів, що регулюють ризикову діяльність українських підприємств.

Вивчаючи і враховуючи ризик, необхідно мати чітке уявлення про його об'єкт, суб'єкт, джерела, звернути увагу на те, що ризик має діалектичну об'єктивно-суб'єктивну структуру тощо. Об'єктивність ризику у фінансово-економічній сфері ґрунтується на тому, що він існує внаслідок об'єктивних, притаманних економіці категорій конфліктності, невизначеності, розпливчастості, відсутності вичерпної інформації на момент оцінювання і прийняття управлінських рішень. Суб'єктивність ризику зумовлюється тим, що в економіці діють реальні люди зі своїм досвідом, психологією, інтересами, смаками, схильністю чи несхильністю до ризику, зі своєю поведінкою, інтравертивністю чи екстравертивністю тощо.

Антикризовий менеджмент у значній частині розв'язуваних проблем є ризиковим. У кризових ситуаціях виникає безліч ризиків різноманітних за змістом, джерелом прояву, величиною ймовірності і розміром можливих втрат і негативних наслідків для даного бізнесу, а іноді й економіки в цілому. Усе це обумовлює потребу створення системи управління ризиком з використанням економіко-математичних моделей.

Зміна економічної ситуації в Україні ставить проблему оцінки ризику затінення бізнесу в ряд ключових. У суспільстві, де не створена державно-правова система, що гарантує силоміць закону попередження руйнівних конфліктів, росте тіньова економіка.

Тіньовики, як відомо, не повідомляють органам статистики про свій господарський оборот. Тому пряма, статистично повна і достовірна оцінка масштабів тіньової економіки неможлива. Однак це не означає, що задача нерозв'язна. За оцінками, розміри українського тіньового капіталу стосовно валового внутрішнього продукту можуть бути порівнянні за часткою "затінення" з економіками окремих країн Латинської Америки, у яких вона досягає 60-70 %. Навіть за офіційними даними, як мінімум, 25 % доходів населення проходить у прихованій формі. Усе це обумовлює необхідність нового підходу до керування соціально-економічними процесами, у якому враховуються невизначеність результатів господарських рішень, неминучі фактори ризику.

З погляду теорії систем ризик розглядається як одна із системних характеристик; властивість, що притаманна будь-яким видам цілеспрямованої діяльності. Ризик – це економічна категорія, котра відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивно наявних невизначеності й конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами і невикористаними можливостями. Об'єктом ризику називають економічну систему, оцінити ефективність і умови функціонування котрої на перспективу у вичерпній повноті і з необхідною точністю неможливо. Суб'єкт ризику – особа або колектив, які зацікавлені в результатах управління об'єктом ризику і мають відповідну компетенцію щодо управління й прийняття відповідних рішень стосовно об'єкта ризику [1].

Джерела ризику – це чинники (процеси, явища), котрі спричиняють невизначеність, конфліктність [1].

Конфлікт як характеристика відносин бізнесу й економіки виявляється в неузгодженості цілей внутрішнього і зовнішнього управління бізнесом. Економіка як керуючий суб'єкт буде зовнішнє управління бізнесом з метою максимального вибору вилучень з доходу бізнесу. Зовнішнє управління вступає в конфлікт із внутрішнім і природна реакція бізнесу на зовнішнє управління – це протидія.

Якщо співвідношення часток вилучень і прибутку настільки деформовано, що супроводжується вилученням більшої частини доходу, то бізнес очікує неминуче банкрутство. Щоб уникнути загибелі, бізнес змушений іти в тінь оподатковування, що дозволяє одержати додатковий тіньовий дохід для компенсації утрат від завищених вилучень. Стратегія поведіння бізнесу в умовах зовнішнього управління – збереження живучості, у тому числі, за рахунок відходу в тінь, де бізнес знаходить засоби захисту від впливу зовнішнього управління.

Затіннення бізнесу розглядається як змушена реакція бізнесу на високу частку вилучень, що задають умови економіки. Ризик затіннення бізнесу відбиває конфлікт управлінь між економікою і бізнесом. Усунення конфлікту пов'язане з узгодженням цілей зовнішнього і внутрішнього управління бізнесом шляхом зниження невизначеності, в основі якої лежить недолік знань про поведіння бізнесу.

Ризик затіннення бізнесу як математичне чекання рівня тіні відбиває конфлікт між живучістю бізнесу й умовами економіки, що виявляється у вигляді такої суб'єктивної реакції бізнесу як відхід у тінь. Аналіз ризику, його структури і показників можуть сприяти розробці умов неконфліктної економіки з мінімально можливим рівнем тіні.

Ризик бізнесу – це ризик загибелі бізнесу в результаті зовнішнього управління. Скористаємося визначенням [1] ризику як характеристики

конфліктних відносин. Тоді ризик бізнесу – це конфлікт відносин між економікою і бізнесом в умовах невизначеності. Мінімізацію ризику бізнесу можна розглядати як стратегію поведіння, спрямовану на підтримку живучості шляхом, або усунення конфлікту, або його подолання. Усунення конфлікту пов'язане з подоланням невизначеності у відносинах між економікою і бізнесом.

Під “живучістю” (робастністю) розуміється здатність бізнесу як активної системи нормально функціонувати в умовах шкідливих впливів економіки. За Тимоніним Ю.А. [2] для підвищеної частки вилучень з доходу бізнесу отримані моделі живучості бізнесу.

Рівняння нормованого доходу бізнесу описується сумою часток прибутку  $a^+$  і вилучень  $a^-$ :

$$a^+ + a^- = 1. \quad (1)$$

Рівняння часток прибутку і вилучень зв'язують частки основного і додаткового доходів

$$a^+ = a_w^+ + a_{\rho}^+, \quad a^- = a_w^- + a_{\rho}^-, \quad (2)$$

де:  $a_w^+$  – частка прибутку в основному доході;  $a_{\rho}^+$  – частка прибутку в додатковому доході;  $a_w^-$  – частка вилучень з основного доходу;  $a_{\rho}^-$  – частка вилучень з додаткового доходу.

Тоді рівняння живучості бізнесу набуде вигляду

$$a^+ = a_w - a_w^- + a_{\rho}^+, \quad (3)$$

де:  $a^+$  – частка прибутку;  $a_w = a_w^+ + a_w^-$  – частка основного доходу, що розглядається бізнесом як очікуване значення прибутку. У теорії живучості додатковий прибуток  $a_{\rho}^+$  розглядається як засіб захисту прибутку бізнесу від вилучень з основного доходу.

*Визначення.* Ризик бізнесу розглядається як математичне чекання  $p(\Delta a^+)$  відхилення частки прибутку  $a^+$  від очікуваного значення  $a_w$ , де  $\Delta a_w^+ = a_w - a^+$  – зниження частки прибутку.

*Теорема.* Ризик бізнесу пропорційний частці вилучень з основного доходу, зваженої за відхиленням коефіцієнта живучості. Для зниження ризику бізнес підвищує коефіцієнт живучості до номінального значення.

Теорема описує ризик бізнесу як імовірність події  $p(\Delta a^+)$ , при якому бізнес ризикує недоодержати очікувану частку прибутку. Нехай відношення додаткового прибутку  $a_{\rho}^+$  до частки вилучень з основного доходу  $a_w^-$  описується коефіцієнтом  $g = a_{\rho}^+ / a_w^-$ , що названий коефіцієнтом живучості. Коефіцієнт живучості описує відношення

інтенсивності захисту і вилучень. Тоді рівняння живучості бізнесу (3) набуде вигляду:

$$a_w - a^+ = (1 - g)a_w^- \quad (4)$$

Збільшення частки вилучень з основного доходу бізнесу викликає зниження частки прибутку. Думаючи, що номінальне значення коефіцієнта живучості  $g_0=1$  і зниження живучості дорівнює  $\Delta g = g_0 - g$ , одержимо рівняння для відхилення прибутку бізнесу

$$\Delta a_w^+ = \Delta g a_w^- \quad (5)$$

Теорема описує бізнес у показниках основного доходу, отриманого на власному капіталі. Це дозволяє враховувати різні види додаткового доходу, у тому числі, додаткового і тіньового. Для зниження ризику бізнес підвищує коефіцієнт живучості до номінального значення, при якому прибуток бізнесу невразливий з боку вилучень.

*Наслідок 1.* При номінальному значенні коефіцієнта живучості  $g=g_0$  частка прибутку бізнесу дорівнює очікуваному значенню  $a_w = a^+$  і не залежить від вилучень,  $\Delta a_w^+ = 0$ ,  $a_w^- \neq 0$ .

*Визначення.* Коефіцієнт живучості можна представити сумою доданків

$$g = g_l + g_\lambda, \quad (6)$$

де:  $g_l$  – показник *l-живучості*, обумовленої застосуванням *l-захисту*;  $g_\lambda$  – показник  $\lambda$ -живучості, обумовленої застосуванням  $\lambda$ -захисту. *l-захист* припускає одержання додаткового доходу за рахунок застосування позикового капіталу,  $\lambda$ -захист – одержання тіньового доходу.

Підвищення коефіцієнта живучості пов'язане зі збільшенням значень його доданків. Якщо значення *l-захисту* недостатньо для  $g_0 - g = 0$ , то бізнес змушений застосовувати  $\lambda$ -захист за рахунок відходу в тінь.

*Визначення.* Ризик затінення бізнесу розглядається як математичне чекання  $p(\lambda)$  застосування  $\lambda$ -захисту для мінімізації відхилення частки прибутку від очікуваного значення, тобто  $\Delta a_w^+ = 0$ . Ризик затінення описує імовірність відходу бізнесу в тінь.

*Наслідок 2.* Ризик затінення бізнесу і *l-живучість* у сумі дорівнюють одиниці

$$p(\lambda) + g_l = 1. \quad (7)$$

Прагнення знизити ризик змушує бізнес підвищувати коефіцієнт живучості шляхом застосування *l*- і  $\lambda$ -захисту.

*Наслідок 3.* Ризик затінення бізнесу чисельно дорівнює показникові  $\lambda$ -живучості

$$p(\lambda) = g_\lambda. \quad (8)$$

Наслідок 4. Ризик затінення бізнесу при *l*-захисті прямо пропорційний ризикові бізнесу і навпаки – частці вилучення з основного доходу

$$p(\lambda) = p(\Delta a_w^+) / a_w^- \quad (9)$$

Практична значимість застосування економіко-математичних моделей при антикризовому управлінні має декілька аспектів. У концептуальних основах сукупності пропонованих методик даються рекомендації зі стратегічного аналізу й управління, антикризовому управлінню, забезпеченню погодженості стратегічних цілей, інтересів і мотивації виконавців, керівництва, організації для забезпечення принципів і основ стійкого довгострокового розвитку організації.

Використання цього підходу приведе до зменшення ризику при ухваленні рішення в антикризовому управлінні, що дозволяє знизити ризик банкрутства і ліквідації підприємства, і дозволяє перебороти невизначеність ринкового середовища, перейти на вищий щабель свого розвитку. Моделі і методи живучості тіньового бізнесу особливо актуальні для керування реальним бізнесом економік перехідного періоду, коли рівень тіні може перевищувати 50 %.

Подальші дослідження мають торкатися, зокрема, динаміки ризику, виявлення ризику бізнесу, його властивостей, цілісності як комплексного, багатогранного феномену людського буття, а також практики господарювання на всіх рівнях ієрархії управління економічними системами.

### Література

1. Вітлінський В. В. Концептуальні засади ризикології у фінансовій діяльності. //Фінанси України. – 2003. – №3 – С.3–9.
2. Тимошин Ю. А. Формальные основы теневого бизнеса. Матеріали ювілейної наук.-прак. конф. ІПСТ. Збірник наукових праць. – Житомир: ІПСТ, –2002. – С.81–87.
3. Копчинская В. В. Инженерия бизнеса и современные модели антикризисного менеджмента. Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів аспірантів та молодих вчених. Системний аналіз та інформаційні технології. – Київ, 2002 34 с.
4. Антикризисный менеджмент, под редакцией проф.. Грязновой А. Г. – М.: ТАНДЕМ, 1999. – 320 с.
5. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риск в предпринимательской деятельности. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 34 с.
6. Омаров А.М. Предпринимательство и риск. – М.: РАГС, 1992. – 170 с.
7. Н.В. Родионова Антикризисный менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 130 с.