

УДК 338.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-10>**Ткачук Г.Ю.**кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6188-3028>**Tkachuk Hanna**

Zhytomyr Polytechnic State University

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СТАНІВ ТА РИЗИКІВ

В результаті дослідження встановлено та обґрунтовано різницю між поняттями ефективності та результативності. Автором запропоновано розглядати поняття ефективності з точки зору застосованого методичного інструментарію управління, в процесі якого відбувається приріст отриманого результату по відношенню до витрачених засобів. Так як управління підприємством відбувається за умовах невизначеності, то саме від них залежать ступінь ризикованості прийнятих рішень, а тому ризик-менеджмент є первинним в забезпеченні ефективності управління підприємством, оскільки залежно від того, наскільки це управління буде ефективним, меншою буде ймовірність виникнення кризової ситуації. Управління ризиком реалізується через вибір напрямів і методів регулювання ним, що відповідають кожній окремій ситуації, або через ряд прийнятих рішень щодо його прийняття чи уникнення. У статті доведено, що критичні та катастрофічні зони ризику зумовлюють розвиток кризових явищ на підприємстві – від кризи платоспроможності до кризи розрахунків по боргах, що неминуче призводить до його неплатоспроможності та банкрутства. Ефективність же управління на різних етапах розвитку кризи, в свою чергу, залежить від вчасно розроблених стратегій, прийнятих політик, узгоджених програм, успішного та своєчасного використання інструментів діагностики, співпраці з кредиторами, інвесторами, санаторами тощо.

Ключові слова: ефективність, результативність, кризи, ризики, невизначеність, управління.

EFFICIENT MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN CRISIS AND RISKS

The results of the study established and justified the difference between the concepts of efficiency and effectiveness. The author proposed to consider the concept of efficiency from the point of view of the applied methodological tools of management, in the process of which there is an increase in the obtained result in relation to the spent means, in contrast to the effectiveness, which only proves the numerical expression of the achievement of the company's goals. In contrast to effectiveness, efficiency is a broader concept and can be described using both qualitative and quantitative indicators. Since the management of the enterprise takes place under conditions of uncertainty, the degree of riskiness of the decisions made depends on them, and therefore risk management is primary in ensuring the effectiveness of the management of the enterprise, because depending on how effective this management will be, the probability of a crisis situation will be lower. Risk management is implemented through the choice of directions and methods of its regulation, which correspond to each individual situation, or through a series of decisions regarding its acceptance or avoidance. The article proves that critical and catastrophic risk zones lead to the development of crisis phenomena at the enterprise - from a solvency crisis to a debt settlement crisis, which inevitably leads to its insolvency and bankruptcy. The effectiveness of anti-crisis management at each of the stages of the development of a crisis phenomenon at the enterprise can include: pre-crisis management, which consists in early detection and prevention of the crisis phenomenon; management in a period of crisis, the main goal of which is to stabilize the unstable state of the enterprise, maintain its balance and manageability; management of the enterprise at the stage of exiting the crisis, aimed at reducing costs and other losses associated with the crisis period. In turn, the effectiveness of enterprise management in different periods of crisis situations depends on developed strategies, adopted policies, agreed programs, successful and timely application of diagnostic tools, cooperation with creditors, investors, sanatoriums, etc.

Key words: efficiency, effectiveness, crises, risks, uncertainty, management.

JEL classification: D81, M21, M29

Постановка проблеми. Сучасні умови, що обумовлені низкою нових для суб'єктів бізнесу викликів починаючи від подій, пов'язаних із вірусною інфекцією, викликаною Covid-19, до повномасштабного вторгнення російської федерації на територію суверенної та незалежної України призвели до переосмислення підходів щодо ефективного управління підприємствами на тлі розгорання виробничої, економічної, соціальної та екологічної кризи, пов'язаних із новими явищами та тенденціями, зокрема таким як локдаун, блекаут та замінуванням великої частини території держави. Ряд вище зазначених збурень, що характеризуються високим ступенем невизначеності вимагають від підприємств прийняття швидких та іноді не

обґрунтованих рішень визначаються високим ступенем ризиковості. Саме тому, зважаючи на реалії сьогодення особливо актуалізуються питання забезпечення ефективного управління суб'єктами господарювання з метою виживання їх у ринковому просторі, що характеризується високим ступенем невизначеності і несе в собі ряд загроз для нормального функціонування їх для здійснення вкладу у ВВП держави, збереження персоналу, сплати податків та підтримки економіки країни в тяжкі часи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед досліджень у площині забезпечення ефективності та результативності діяльності суб'єктів господарювання варто відмітити роботи таких науковців сучасності,

як: Аптекар С. С., Журенко А. В., Ковтуненко В. М., Літвінов О. С., Полегенька М. А., Пудичева Г. О., Рязанова Ю. В. та ін.

Питання ж управління ризиками в цілому та управління в умовах криз розглянуто в працях Гаврилко Т. О., Науменко А. П., Рішняк І. В., Решетило В. П., Федотової Ю. В., Чорновіл І. А. та інших вчених-теоретиків та практиків.

Зважаючи на те, що дані питання вже були опрацьовані великим колом дослідників, проте виклики, з якими зіткнулися вітчизняні підприємства в останні роки є для них новими і потребують подальших досліджень, з метою удосконалення механізмів управління для забезпечення сталого розвитку країни у майбутньому та створення потужного базису її відбудови у після воєнний час.

Мета статті полягає в аналізі підходів до ефективного управління підприємством за умов криз та ризиків для визначення низки загальних та спеціальних інструментів даного процесу.

Виклад основних результатів дослідження.

Питання забезпечення ефективності та результативності підприємницьких структур завжди були в полі зору науковців, тому наше дослідження варто почати із встановлення розбіжностей між економічними категоріями ефективність та результативність, які досить часто ототожнюють, проте, які не дивлячись на семантичний зв'язок все ж таки мають різне значення.

Наразі сформовано ряд підходів до розуміння теоретичної сутності та змістовного наповнення, а також співвідношень понять ефективності та результативності. Проте варто відмітити, що з одного боку, обидві категорії дійсно відображають «...раціональність здійснення певної дії, або її результат, який можна отримати шляхом співставлення результату (ефекту) із понесеними або використаними для його отримання витратами (ресурсами)» [1, с. 77], що дає можливість ототожнити дані поняття, адже вони відображають відношення результату із витратами на його отримання. Хоча з іншого боку, крім економічного виміру відношення результат-витрати, який описується показниками продуктивності чи рентабельності, показники «...економічної ефективності можна поділити на ресурсні і представити їх у вигляді капітальних витрат, і, витратні, що розраховуються на підставі різних видів поточних витрат» [2, с. 124–131]. В той же час, Осиповим В.І. зазначено, що ефективність може бути представлена як соціально-економічними показниками, що відображають процеси відтворення трудового потенціалу підприємства, так і в цілому регіону або країни. Даний підхід, на відміну від попереднього, дає можливість систематизувати різні види ефективності в залежності від порядку їх розрахунку, проте не враховує інших видів ефективності, наприклад відношення рівня організації виробництва до впливу її на навколишнє середовище тощо [3, с. 20].

Повертаючися до розуміння різниці між сутнісним наповненням понять ефективність та результативність, відмітимо дуальність системи перекладу з англійської мови термінів “efficiency” та “effectiveness”. Якщо сутність категорії “efficiency” розкривається через раціональність використання предметів праці, засобів виробництва, персоналу інакше кажучи ресурсів задієаних у виробничому процесі, що в кінцевому підсумку

характеризується рівнем оптимізації та раціоналізації їх використання. В той же час під “effectiveness” розуміють, рівень досягнення цілей організації, її розвитку, тобто порівняння «причина-результат», тож ефективність виступає індикатором розвитку і зростання. Так на думку В. М. Ковтуненко, ефективність можна описати як якісними так і кількісними показниками, в той же час, як результативність описується тільки показником у числовій формі, як порівняння результату та витрат [4, с. 94]. Таким чином, результативність засвідчує рівень досягнення підприємством поставлених цілей, а ефективність описує методичний інструментарій їх досягнення, що ще раз підкреслює необхідність розгляду даних понять у тісному взаємозв'язку.

Звернувшись, до визначення даних понять, наведених у ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю, відмітимо те, що під ефективністю “efficiency” в ньому розуміють співвідношення доходів-витрат, а під результативністю “effectiveness” «...ступінь реалізації запланованих робіт і досягнення запланованих результатів» [5, с. 16].

На думку М. А. Полегенької результативність характеризує досягнення певного конкретного результату, негативного або позитивного, в той же час як ефективність характеризує приріст результату у відношенні до засобів її досягнення [6, с. 71].

Таким чином, у власному дослідженні ми розглядаємо ефективність через методичний інструментарій управління нею в процесі якої відбувається зростання отриманого результату у відношенні до засобів, витрачених на його досягнення.

Зважаючи на наші попередні дослідження відмітимо те, що кризи можуть бути викликані як зовнішніми факторами, так і внутрішніми, а саме ризикованими рішеннями, прийнятими в умовах невизначеності (часткової або повної), тому інструментарій управління кризовими явищами та ризиками в процесі забезпечення ефективності господарювання різних, проте має ряд спільних рис.

Управління підприємством на кожному з етапів розгортання кризового явища може передбачати:

- передкризове управління, що полягає у завчасному виявленні та запобіганні кризовому явищу завдяки прийняттю своєчасних рішень;
- управління в період кризи, головною метою якого вбачається стабілізація нестійкого стану підприємства, збереження рівноваги та керованості як системи;
- управління підприємством на стадії виходу з кризи, яке спрямоване на зменшення витрат та інших втрат, пов'язаних із кризовим періодом.

Ефективність управління підприємством в умовах кризового стану залежить, в першу чергу, від локальних сегментів прояву кризових явищ, від очевидності її наявності та неминучості, а також швидкості її розгортання.

Наприклад, кризу збуту варто усувати за рахунок дослідження відповідності кількісних та якісних параметрів продукції підприємства вимогам споживачів, а також формування цілеспрямованої політики збуту із використанням відповідних маркетингових заходів його стимулювання.

Якщо ж криза пов'язана із скороченням діяльності внаслідок захоплення конкурентами частки ринку підприємства, то варто врегулювати відповідність між

можливостями виробничої системи та системи реалізації в рамках обраної ринкової ніші, асортиментної або регіональної політики.

Фінансова ж криза, що розгорається внаслідок невідповідності між необхідним для використання обсягом фінансових ресурсів та вимогами фінансового ринку, потребує розробки фінансової стратегії щодо залучення інвестиційних ресурсів з різних джерел, збалансування рівня доходності та ризику їх використання.

Оптимізацією стилю, форм і засобів системи управління можна подолати кризу менеджменту.

Звісно дані методи придатні для усунення локальних кризових явищ, які використовуються на етапі передкризового управління та частково на початковому етапі управління підприємством в період кризи, тобто на самому початку її розгортання.

В період кризи та виходу підприємства із кризового стану широко використовується комплекс санаційних процедур, мирові угоди та ряд заходів реструктуризації, а також різнобічних програм і стратегій антикризового управління ефективність яких також може бути досягнута, як у кожному із локальних сегментів розвитку кризових явищ, так і на підприємстві в цілому.

Отже, стає зрозумілим, що управління підприємством на будь-якому етапі розвитку кризових явищ пов'язане із ризиками, які і так присутні в господарській діяльності всіх господарюючих суб'єктів, проте які стають більш наявними та мало прогнозованими з огляду на сформовані обставини. І тут виникає двополарна ситуація, при якій з одного боку прийняття ризикованих рішень може привести підприємство до кризового стану, а з іншого – в період кризи керівниками підприємства часто приймаються ризиковані рішення, з метою виведення підприємства із кризового стану.

Як вже нами було встановлено у попередніх дослідженнях, чинники кризових ситуацій та ризикованих рішень цілком співпадають, адже безпосередньо стосуються господарської діяльності підприємства та суб'єктів прийняття рішень. Незважаючи на те, що кризи та ризики можуть бути викликані однаковою низкою чинників відмітимо те, що засоби, методи та інструменти реагування на них є надзвичайно різними.

Ефективність управління підприємством в різні періоди кризових ситуацій залежить від розроблених стратегій, прийнятих політик, узгоджених програм, вдалого та своєчасного застосування різних інструментів діагностики, співпраці із кредиторами, інвесторами та санаторами тощо.

В той же час управління ризиками залежить від міри визначеності або ж невизначеності умов, в яких приймаються рішення. За поглядом В. П. Решетило та Ю. В. Федотова [7] невизначеність характеризується мірою інформаційної підтримки процесу прийняття рішення; виступає джерелом ризику у випадках неможливості здійснення оцінки ймовірності його настання; є відображенням дійсного стану системи відносно «еталонних» умов або виникає у разі необмеженої кількості варіантів вибору напрямків розвитку через відсутність чітко встановлених критеріїв.

В свою чергу, І. Рішняк визначає невизначеність як «...об'єктивну умову існування ризику», тобто розуміє її в якості такого стану, при якому неможливо здійснити точне передбачення розвитку подій, підприємства або окремого проекту у майбутньому [8, с. 269].

Таким чином, характеризуючи ступінь ймовірності настання події невизначеність можна поділити на:

- повну невизначеність, при якій неможливо спрогнозувати вектори розвитку підприємства і ринку;

- часткову невизначеність, міра ймовірності настання якої коливається в межах від 0 до 1, і вона носить найбільш практичний характер у порівнянні із іншими видами невизначеності;

- повна визначеність, це ситуація при якій майже із 100% ймовірністю можна описати тенденції розвитку ринку, спрогнозувати стратегічний вектор розвитку підприємства тощо.

Ефективність управління ризиками, крім ступеня ймовірності настання події залежить від оцінки ймовірності отримання збитків, які несе за собою реалізація рішень за умов невизначеності, що можуть завести підприємство у різні зони ризику та спричинити розвиток кризових явищ.

Без ризикова зона – це зона в межах якої ймовірність отримання збитків дуже низька, адже очікується прибуток. Кризові ситуації у даній зоні відсутні.

Зона допустимого ризику передбачає можливість покриття збитків за рахунок отриманих прибутків без застосування внутрішніх резервів. Ймовірність виникнення кризових ситуацій в даній зоні також досить низька.

Зона критичного ризику, являє собою стан, за якого отримані збитки перевищують обсяги отриманих прибутків, що призводить до необхідності покриття збитків за рахунок внутрішніх резервів підприємства, з часом резерви вичерпуються і підприємство переходить у стадію кризи платоспроможності.

Останньою є зона катастрофічного ризику, в якій збитки мають накопичувальний характер, і можуть досягати або навіть перевищувати обсяг активів підприємства, тут відбувається неузгодженість (розбалансованість) грошових потоків підприємства. У даній зоні розвивається криза розрахунків по боргах, при якій підприємство не має можливості вчасно розраховуватися по боргових зобов'язаннях, і неминуче настає банкрутство.

Отже, ефективне управління ризиками базується на глибинному аналізі та передбачає вибір адекватних кожній окремій ситуації напрямів та методів регулювання ним.

На основі опрацьованої інформації менеджер може прийняти рішення ухилитися від реалізації певного заходу, якщо він обтяжений катастрофічним ризиком. В той же час, уникнення ризику призводить до виникнення невикористаних можливостей або недоотримання прибутку підприємцем.

Прийняття ж ризику означає те, що менеджер або підприємець усвідомлюючи всю ситуацію, бере на себе відповідальність за покриття майбутніх збитків у разі їх отримання.

Методи зниження ступню ризику можна поділити на зовнішні та внутрішні. Серед зовнішніх особливої популярності набули методи його розподілу та страхування. Сутність розподілу полягає у залученні до реалізації проекту додаткових інвесторів, що дає можливість розділити між ними як майбутній прибуток, так і можливий збиток. Страхування ж в свою чергу, передбачає здійснення оплати за можливість знизити ризик до нуля.

Найпопулярнішими внутрішніми методами зниження ступеню ризику є лімітування, яке передбачає зменшення будь-яких потоків (товарних, фінансових, інвестиційних) у зовнішнє середовище підприємства. Також дією є диверсифікація, яка передбачає розподіл коштів між різними об'єктами інвестування, які не пов'язані один з одним, що дає можливість у разі збитковості одного проекту перекрити отримані збитки доходами від іншого. Ще одним дієвим методом є створення резервів запасів для покриття можливих збитків, які будуть отримані у майбутньому, іншими словами – це самострахування. Ну і отримання додаткової інформації, її опрацювання та систематизація є ще одним дієвим методом управління ризиками.

Таким чином, узагальнивши викладений матеріал зазначимо, що в системі ефективного управління підприємством ризику є первинним фактором, від якого залежить опиниться підприємство у кризовому стані чи ні. Саме тому, в залежності від ступеня невизначеності ситуації, в якій приймаються управлінські рішення буде залежати рівень ризикованості прийнятого рішення і відповідно його наслідки.

Висновки. В результаті проведеного дослідження нами встановлено відмінність між поняттями ефективність та результативність. Так як в контексті праведного дослідження ми використовували поняття ефективності, то під нею ми розуміли методичний інструментарій (методи, засоби, інструменти) управління в процесі якого відбувається зростання отрима-

ного результату у відношенні до засобів, витрачених на його досягнення.

Крім того ми дійшли висновків, що ефективність управління підприємством залежить від рівня ризикованості рішень, які приймаються за різних умов невизначеності. В той же час, виявлено, що управління ризиками є первинним, адже в залежності від того наскільки ефективним буде дане управління, настільки меншою буде ймовірність настання кризового стану на підприємстві.

Ефективність управління ризиками реалізується за рахунок вибору адекватних кожній окремій ситуації напрямів та методів його регулювання або прийнятих рішень щодо прийняття ризику або ухилення від нього. Методи ж зниження ступеню ризику поділяються на внутрішні і зовнішні. Серед зовнішніх найбільш використовуваними є розподіл та страхування, а серед внутрішніх – лімітування, диверсифікація, створення резервів та отримання додаткової інформації.

В статті доведено, що зони критичного та катастрофічного ризику спричиняють розвиток кризових явищ на підприємстві – від кризи платоспроможності, до кризи розрахунків по боргах, що неминуче веде до банкрутства підприємства. В свою чергу, ефективність управління підприємством в різні періоди кризових ситуацій залежить від розроблених стратегій, прийнятих політик, узгоджених програм, вдалого та своєчасного застосування інструментів діагностики, співпраці із кредиторами, інвесторами та санаторами тощо.

Список використаних джерел:

1. Літвінов О. С., Журенко А. В. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 6. С. 67–81.
2. Осипов В. І. Економіка підприємства : підручник. Одеса : Маяк, 2005. 724 с.
3. Пудичева Г. О. Економічна сутність та класифікація ефективності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3(77)-2. С.19–24.
4. Ковтуненко В. М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 10. С. 93–96.
5. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. [Чинний від 2016-07-01]. Київ, 2016. 45 с.
6. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 69–74.
7. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Аналіз невизначеності як категорії економічної науки. *Економіка та суспільство*. 2016. № 3. С. 13–16.
8. Рішняк І. В. Системний аналіз категорій ризику та невизначеності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Інформаційні системи та мережі*. 2003. № 489. С. 263–275.
9. Чрновіл І. А. Сутнісна характеристика кризи підприємства та причини її виникнення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 1. С. 10–13.
10. Науменко А. П., Гаврилко Т. О. Антикризове управління підприємством. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2010. Вип. 25. С. 48–54

References:

1. Litvinov O. S., Zhurenko A. V. (2017) Problemy vyznachennia sutnosti ekonomichnoi efektyvnosti [Problems of the identification of the economic efficiency essence]. *Naukovyy visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 6, pp. 67–81. (in Ukrainian)
2. Osypov V. I. (2005) *Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise Economics]. Odessa: Maiak. (in Ukrainian)
3. Pudycheva H. O. (2020) Ekonomichna sutnist ta klasyfikatsiia efektyvnosti [Economic essence and efficiency classification]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 3(77)-2, pp. 19–24. (in Ukrainian)
4. Kovtunencko V. M. (2014) Identyfikatsiia sutnosti poniat "rezulytatyvnist" i "efektyvnist" diialnosti pidpriemstva ta metodolohiia yikh otsinky [Identification of the essence of concepts "effectiveness" and "efficiency" of the enterprise's activity and the methodology of its evaluation]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 93–96. (in Ukrainian)
5. DSTU ISO 9000:2015. *Systemy upravlinnia yakistiu* [State Standard of Ukraine ISO 9000:2015. Systems of Quality Management] (2016). Kyiv, 45 p. (in Ukrainian)
6. Polehenka M. A. (2016) Teoretychna sutnist ekonomichnoi katehori "efektyvnist" [Theoretical essence of the economic concept "efficiency"]. *Ahrosvit*, vol. 10, pp. 69–74. (in Ukrainian)

7. Reshetylo V. P., & Fedotova, Yu. V. (2016). Analiz nevyznachenosti yak katehoriyi ekonomichnoyi nauky [Analysis of non-value in the category of economic science]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, vol. 3, pp. 13–16. (in Ukrainian).
8. Rishnyak I. V. (2003). Systemnyy analiz katehoriy ryzyku ta nevyznachenosti [Systemic analysis of the category of risk and non-significance]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika». Informatsiyni systemy ta merezhi*, vol. 489, pp. 263–275. (in Ukrainian)
9. Chnovil I. A. (2011). Sutnisna kharakterystyka kryzy pidpriemstva ta prychny yii vynyknennia. [Essential characteristics of the enterprise crisis and its causes]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2, T. 1, pp. 10–13. (in Ukrainian)
10. Naumenko A. P., Havrylko T. O. (2010) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*, vol. 25, pp. 48–54. (in Ukrainian)