Бєлобородова М.В.
Канд. екон. наук, доцент кафедри туризму та економіки підприємства,
Національний технічний університет «Дніпровська Політехніка»
Чуприна Н.Ю.
Магістр, Національний технічний університет «Дніпровська Політехніка»

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Пандемія COVID-19 продемонструвала бізнес-лідерам організацій усіх галузей, типів, розмірів і регіонів, що одна окремо взята подія може викликати каскад взаємопов'язаних ризиків у всій організації. Жоден бізнес не був застрахований від ризиків, спричинених пандемією, і багато організацій постраждали значно, а для деяких, на жаль, наслідки стали катастрофічними. Багато бізнес-лідерів, які раніше не бачили сенсу в інвестиціях у якийсь процес управління ризиками або витрачанні часу на регулярні, надійні консультації з ризик-менеджменту , тепер усвідомлюють необхідність переглянути свій підхід до управління ризиками та підвищити стійкість організації у нестабільному зовнішньому середовищі.

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємств сьогодні полягає не стільки у відповіді на існуючі виклики, скільки в успішному прогнозуванні викликів та загроз, які очікують на організацію в перспективі. Управління ризиками та антикризовий менеджмент стають невід'ємними частинами стратегічного планування компаній. Однак, як показує практика, навіть це не убезпечує компанії від виходу з ринків.

Так, все більш зростаюча політична напруженість у світі, війна в Україні, руйнування логістичних шляхів слугують ще одним мотивом до пошуку шляхів стабілізації організацій по всьому світу. У відповідь на ці зміни в очікуваннях багато організацій звертаються до корпоративного управління ризиками або еквівалентних процесів. Зараз багато хто більше, ніж будь-коли раніше,

переконані в тому, що дані про ризики, які вони можуть використовувати для прийняття стратегічних рішень, мають стратегічну цінність, і вони досліджують вдосконалені процеси управління ризиками на рівні підприємства.

Керівники компаній по всьому світу вказують, що нинішній стан прийняття корпоративного управління ризиками залишається відносно незрілим, причому від однієї третини до половини організацій стверджують, що мають повний формальний процес управління ризиками на рівні підприємства. Більшість керівників розуміють реальність того, що організації повинні йти на ризик, щоб отримати прибуток. На жаль, для багатьох організацій нагляд за ризиками та стратегічне планування здаються окремими та різними видами діяльності.

У 2021 році з метою узагальнення позицій бізнесу щодо управління ризиками, Університетом Північної Кароліни, Ініціативою ERP та Міжнародною асоціацією бухгалтерів було опубліковане дослідження «Global State of Enterprise Risk Oversight». В його рамках узагальнено висновки 718 керівників організацій по всьому світу та надано інформацію про поточний стан нагляду за ризиками в масштабах підприємства, включаючи виявлені подібності та відмінності в чотирьох окремих географічних регіонах: Європі та Великобританії, Азії та Австралія і Океанія, Африці та Близькому Сході, США (табл. 1).

Таблиця 1. Поточний стан нагляду за ризиками в масштабах підприємства, за регіонами (фрагмент)

Твердження	Європа та Велика Британія	Азія, Австралія та Океанія	Африка та Близький Схід	США
Процес управління ризиками «Переважно» або «Здебільшого» забезпечує унікальну конкурентну перевагу для підприємства	8%	41%	32%	11%

Примітка: складено за [1]

Більший відсоток респондентів в Азії, Австралазії, Африці та на

Близькому Сході вважають, що їхній нагляд за ризиками забезпечує важливу конкурентну перевагу. В Європі (8%) і в США (11%) респонденти демонструють набагато меншу впевненість в своїх системах управління ризиками. Ці результати свідчать про відсутність інтеграції управління ризиками та прийняття стратегічних рішень. Якщо бізнес-лідери справді сприймають реальність того, що ризик і прибутковість взаємопов'язані, вони повинні прагнути змінити свої підходи до управління ризиками, щоб зосередитися на тих ризиках, які є найважливішими для стратегічного успіху організації. Глибока інформація про ризики, що виникають, повинна сприяти прийняттю стратегічних рішень керівництвом. Якщо процес управління ризиками не генерує такого роду розуміння, можливо, буде виправдана повторна оцінка їхніх систем управління ризиками.

Для того, щоб процес управління ризиками забезпечував стратегічну цінність, керівництву потрібні результати цих процесів, які вони можуть використовувати для стратегічного реагування на нові ризики. Більш глибоке вивчення базових процесів ідентифікації та оцінки ризиків допомагає отримати певне розуміння відмінностей у загальній зрілості нагляду за ризиками. Ми поставили низку запитань про методи, які використовуються для ідентифікації, оцінки та моніторингу ключових ризиків.

Приблизно одна п'ята або менше організацій у всіх регіонах світу не ведуть інвентаризації ризиків/реєстри своїх найбільших ризиків. Подібні результати спостерігалися, коли респондентів запитували, чи мають їхні організації офіційні процеси для оновлення ключових інвентаризацій/реєстрів ризиків. Організації США відповідали «ні» на це запитання частіше, ніж респонденти в інших регіонах світу [1].

Конкуренти з більш досконалим аналізом ризиків перебувають у кращому становищі, що дозволяє їм бути більш гнучкими та адаптивними, коли вони реагують на зміни в умовах ризику. Рано чи пізно це може призвести до значної ринкової переваги для тих, хто має більш надійну інформацію про ризики. Відносний рівень незрілості та надійності нагляду за ризиками підприємства в

організаціях по всьому світу, ймовірно, пояснюється наявністю кількох сприйнятих перешкод на шляху нагляду за ризиками підприємства. Ці перешкоди можуть обмежувати прогрес у зміцненні загального підходу організації до нагляду за ризиками.

Загалом, ми цілком поділяємо точку зору, висловлену в дослідженні Г. Матукової та ін. [2], яке присвячено проблемі алгоритмізації підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі управління ризиками. Автори підкреслюють, що «до головних завдань антикризового менеджменту можна віднести: реалізацію фінансового потенціалу підприємства для забезпечення необхідного рівня прибутковості в умовах циклічного розвитку економіки; забезпечення функціонування на підприємстві ефективної системи фінансового менеджменту та фінансового контролю, як гарантії раціонального використання фінансових ресурсів» [2].

Неможливо оминути важливість оцінки та оптимізації бізнес-процесів в антикризовому управлінні підприємствами. О. Старинець в роботі [3] зазначає, що «… при запровадженні моделі превентивного антикризового управління керівництво…підприємства має посилити контроль за бізнес-процесами і здійснювати постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовищ. Так, об'єктами внутрішнього контролінгу мають бути: рівень прибутковості, обсяги заборгованості, обсяги витрат, індекси ліквідності й оборотності активів».

Окрім вище наведеного, варто особливо підкреслити важливість усвідомлення керівництвом необхідності побудови системи оцінки та управління ризиками на підприємстві як першочергового завдання антикризового менеджменту. У сукупності ці висновки свідчать про те, що керівники, зацікавлені в посиленні загального контролю за ризиками в своїй організації, стикаються з певними перешкодами, які їм доведеться подолати. Частину їхніх зусиль, можливо, доведеться зосередити на комунікації та освіті, щоб допомогти сформулювати ціннісну пропозицію щодо інвестування в покращений нагляд за ризиками підприємства для стратегічного успіху. Чим

більше керівники усвідомлюють стратегічну цінність інформації про ризики на рівні підприємства, тим більше вони будуть готові брати участь у важливих процесах управління. Допомагаючи керівникам зрозуміти, наскільки надійне розуміння ризиків підвищує здатність організації бути гнучкими та стійкими, тим більшого прогресу вони можуть досягти в розширенні своєї інфраструктури контролю за ризиками.

Література:

1. Beasley M.S., Branson B. Global State of Enterprise Risk Oversight. *The ERM Initiative at NC State University*. 2021. 4th ed. 21 p.

2. Матукова Г., Багашова Н., Матукова-Ярига, Д. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-89

3. Старинець О. Г. Антикризове управління вітчизняними телекомунікаційними підприємствами: сучасний стан, тенденції та перспективи. Ефективна економіка. 2019. № 7. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7178 (дата звернення: 27.10.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.7.2