

НАПРЯМИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ТА ЗАГРОЗ РЕСУРСНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ ПІДПРИЄМСТВА

Левіна Є.С., магістр, Шкода М.С., к.е.н, доцент

Київський національний університет технологій та дизайну

Анотація. Статтю присвячено дослідженню шляхів зниження економічних ризиків та загроз при управлінні матеріально-технічним забезпеченням на підприємстві. Запропоновано основні напрями мінімізації економічних ризиків та загроз ресурсного забезпечення, шляхом проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Ключові слова: ресурси, економічна безпека, імовірність, антикризова стратегія, санаційні заходи.

НАПРАВЛЕНИЯ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ И УГРОЗ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Левина Є.С., магістр, Шкода М.С., к.э.н, доцент

Киевский национальный университет технологий и дизайна

Аннотация. Статья посвящена исследованию путей снижения экономических рисков и угроз при управления материально-техническим обеспечением на предприятии. Предложены основные направления минимизации экономических рисков и угроз ресурсного обеспечения, путем проведения санационных мероприятий производственно-технического характера.

Ключевые слова: ресурсы, экономическая безопасность, вероятность, антикризисная стратегия, санационные мероприятия.

RISKS OF MINIMIZATION OF RISKS AND TERRORISM OF RESOURCE PROTECTION OF THE ENTERPRISE

Levina Ye., Shkoda M.

Kyiv National University of Technologies and Design

Abstract. The article is devoted to the study of ways to reduce economic risks and threats in the management of material and technical support at the enterprise. The main directions of minimization of economic risks and threats of resource support are offered, by carrying out sanitary measures of industrial and technical character.

Keywords: resources, economic safety, probability, anti-crisis strategy, sanitation measures.

Постановка проблеми. В результаті проведених досліджень вітчизняними та зарубіжними науковцями [2, 4, 7, 8] встановлено, що уникнути ризиків для ресурсного забезпечення підприємства неможливо, проте їх можна мінімізувати. Одним із традиційних варіантів мінімізації ризиків ресурсного забезпечення є диверсифікація підприємницької діяльності, що полягає у одночасному обслуговування компанією декількох підприємств. Якщо одне з підприємств виявиться неспроможним до ведення підприємницької діяльності, то інші успішні можуть покрити ресурсні втрати, що виникнуть.

Наступний спосіб мінімізації ризиків – це визначення страхового запасу як одного з методів мінімізації ризиків.

У ряді випадків уникнути негативних результатів або знизити рівень ризику підприємницькій діяльності можна нескладними прямими управлінськими впливами на окремі фактори ризику, наприклад, оцінка рівня ресурсного забезпечення, перевірка очікуваних партнерів, підбір персоналу тощо.

Таким чином, вибір варіанту зниження ризику залишається актуальним питанням для керівників підприємств, що і визначило тематику даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. Різні питання, що зачіпають ресурсне забезпечення в системі управління підприємством, досліджували у своїх

роботах як зарубіжні (Дж.Б. Хейвуд, Ч. Уест, Л. Горчелс, Е. Мариен та ін.), так і вітчизняні науковці (А.М. Гаджинський, Т.В. Майорова, Н.В. Чернописька та ін.). В той же час, деякі аспекти теоретичних і практичних основ раціонального управління ресурсами підприємства залишаються ще не до кінця з'ясованими у науковому середовищі.

Мета дослідження. Розглянути напрями мінімізації ризиків та загроз ресурсному забезпеченню підприємства.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Відомо, що превентивні заходи необхідно розробляти відповідно до причин появи кризових явищ на підприємствах [5]. Тобто визначення та ідентифікація характеру кризи, оцінка реального стану підприємства (передкризовий чи кризовий) – першочергове завдання при розробці антикризових стратегій та санаційних заходів.

Рівень ефективності управління підприємством в кризовий період значною мірою залежить від таких факторів, як рівень готовності підприємства до кризи, сформовані обсяги страхових фондів зниження негативних наслідків, ступінь володіння інформацією про можливі зміни навколишнього середовища, проведення превентивних заходів, оперативність та гнучкість реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища та ін. На жаль, криза вітчизняних підприємств в економіці останніми роками набуває ознак хронічного характеру, підприємства обирають агресивні підходи управління, оборотні засоби не поповнюються до нормативних потреб, вартість кредитних ресурсів та альтернативних джерел фінансового забезпечення виробництва перевищує економічно обґрунтовані межі, а страхові резерви протидії негативним наслідкам та ризикам вичерпано, що, в свою чергу, обумовлює безперспективність реалізації як внутрішніх механізмів фінансової безпеки підприємств, так і неефективність державної підтримки.

Дослідження вітчизняних наукових праць дає змогу виділити ряд особливостей управління підприємством у кризових умовах [9]:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до кризових ситуацій необхідно готуватись;
- наслідки кризи можна пом'якшувати за рахунок своєчасного реагування на їх виникнення;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки.

Основними видами кризи, що потребують санаційних заходів, визначають їх напрямки, масштаби, форму реалізації, тривалість нестабільного стану підприємства та методологічні підходи до складання бюджету санації є:

- стратегічна криза (коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху);
- криза операційної діяльності чи прибутковості (перманентні збитки виснажують власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу);
- криза ліквідності (підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

Керування кризовими процесами з метою відновлення стабілізації, фінансового оздоровлення та набуття фінансової безпеки функціонування підприємства реалізується за допомогою санаційних заходів.

А.М. Гаджинський наголошує, що при ідентифікації кожного із зазначених видів кризи та прийнятті рішення про доцільність проведення санаційних заходів, екстрену увагу необхідно сконцентрувати на оптимізації фінансових потоків [3]. Виходячи із розуміння

фінансових потоків та форм їх функціонування (матеріальної, нематеріальної та грошової), саме дисбаланс фінансових потоків спричиняє кризові явища та відповідає за порушення рівноваги, характеризує фінансову захищеність та є інструментом фінансової безпеки підприємства. Тому логічним буде розглянути санацію в контексті підвищення фінансової захищеності та активного інструменту досягнення фінансової безпеки. Цю тезу підтверджують дослідження відомих вчених, які розглядали санацію з погляду її економічної політики [6], мотивуючи, що розповсюджені в практиці підходи не розкривають значущості санації як постійного руху – визначення цілей, формування стратегії, розроблення заходів, управління процесами.

Економічну політику санації визначено як систему управлінських рішень на мікро- та макрорівнях, спрямованих на управління фінансово- економічними результатами та досягнення певного рівня стійкості підприємств у напрямі визначених цілей, що сприятиме забезпеченню загального економічного зростання у суспільстві.

На думку автора [2], метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності й платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Дослідження теоретико-методологічних аспектів формування фінансової стабілізації підприємств виробництва дозволяють визначити основні вектори її забезпечення (рис. 1).



Джерело: адаптовано автором на основі [3, 7, 9].

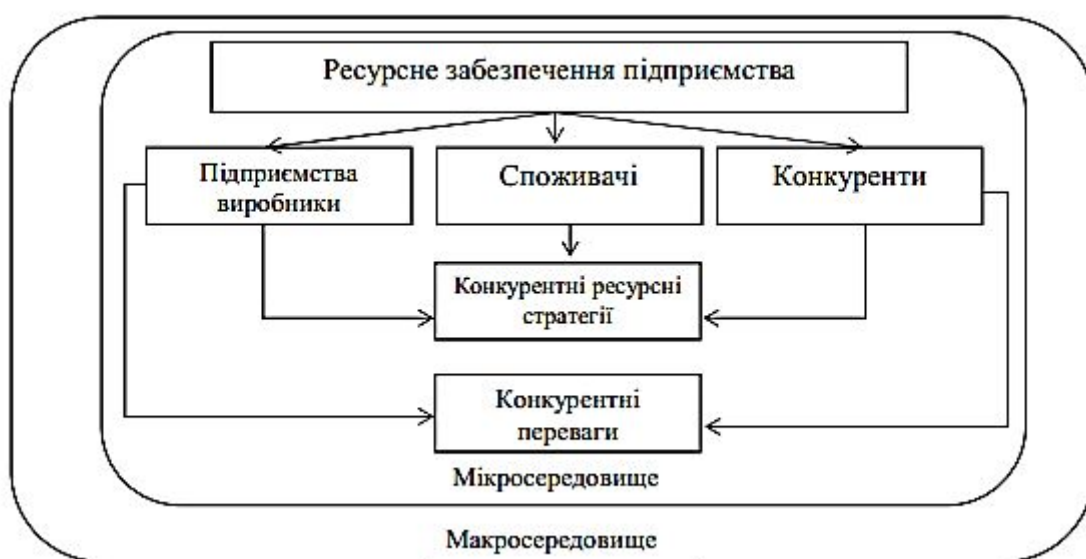
Рис. 1. Основні вектори забезпечення економічної стабільності підприємства

Опираючись на теорію загального менеджменту, стратегічне управління ресурсним забезпеченням можна розглядати як сукупність специфічних процесів з прийняття управлінських рішень щодо формування місії та визначення цілей підприємства щодо вибору та реалізації стратегії ефективного використання ресурсів у ринковому середовищі. Проте слід відмітити, що підприємство функціонує в ринковому середовищі в умовах невизначеності та характеризується повнотою, швидкістю надходження, достовірністю

інформації про поведінку чинників зовнішнього середовища. Умови невизначеності можна поділити на дві частини: мікро- та макро невизначеність.

У діяльності підприємства «мікро» невизначеність виникає на низовому та середньому рівні управління підприємством, а «макро» - на верхньому рівні управління. Кожне підприємство функціонує в ринковому середовищі та співпрацює з конкурентами. Для цього підприємство повинне володіти здатністю передбачати дії конкурентів та адекватно реагувати на них. Конкуренція на ринку є однією з причин виникнення стратегічного управління, а успіх підприємства залежить від уміння зберігати, накопичувати та уміло використовувати ресурси, розміщуючи їх у прибуткових зонах. Стратегічне управління спрямовується на створення конкурентних переваг підприємства в конкуренції за ресурси на ринку задоволення потреб споживача.

Виходячи з наведеного вище, модель, що відображає стратегічне управління ресурсним забезпеченням підприємства наведено на рис. 2.



Джерело: адаптовано на основі [6, с. 69].

Рис. 2. Модель формування стратегії управління ресурсним забезпеченням підприємства

Розробка стратегії ефективного управління ресурсним забезпеченням підприємства вимагає від менеджерів досягнення збалансованості функціонування всіх її елементів: цілей, персоналу, технологій та структури.

Така збалансованість забезпечує відповідність поставлених цілей підприємства необхідними ресурсами, що діють на вхід підприємства. Перероблення ресурсів, у свою чергу, здійснюється за допомогою використання передових технічних та технологічних елементів ресурсного забезпечення підприємства.

Використання прогресивних технологій вимагає втручання у виробничий процес кваліфікованого персоналу, що зумовлює поділ виробничих функцій та формування робочих місць. Формування ефективного виробництва потребує побудови адекватної організаційної структури, здатної до реалізації завдань з ефективного використання ресурсного забезпечення. А виходи підприємства через готову продукцію сприятимуть задоволенню вимог зовнішнього середовища або споживачів.

Методологія розробки стратегії управління ресурсним забезпеченням базується на застосуванні принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень та засобів їх практичної реалізації, які дають змогу підприємствам раціонально використовувати своє

ресурсне забезпечення з урахуванням вимог нестабільного зовнішнього середовища з метою реалізації поставлених цілей.

Науковцями використовуються як загальні принципи менеджменту, так і принципи, що притаманні лише стратегічному менеджменту. Узагальнивши теоретичні здобутки дослідників, можемо сформулювати власний підхід до принципів, які використовують при реалізації стратегії в стратегічному управлінні ресурсним забезпеченням (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика принципів при реалізації стратегії управління ресурсним забезпеченням підприємства

Принципи	Характерна особливість та зміст
Методичні принципи	
Пріоритетності	Визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей та пріоритетів реалізації стратегії.
Обґрунтованості	Кожне положення стратегії повинно бути підтверджене науковими дослідженнями.
Адекватності	Суттєвою загрозою для стратегії є некритичне запозичення її, перенесення в інші економічні реалії, навіть якщо вона за певних умов забезпечила успішні результати.
Прозорості	Стратегія повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів
Спадковості	Характеризує закономірний перехід від головних ознак існуючого ресурсного забезпечення до бажаного потенціалу при визначенні стратегій діяльності підприємства.
Коригування	Характеризує необхідність постійного проведення змін у цілях та стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності підприємства.
Концентрації зусиль	Визначає, що при виборі стратегій необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності, які мають високу вірогідність успіху.
Зіставлення	Визначає технологію проведення перспективного аналізу.
Синергізму	Визначає правила формування механізму реалізації стратегій діяльності підприємства.
Операційні принципи	
Моделювання ресурсної стійкості	Використання моделей для оцінки ресурсної стійкості підприємства, для якісної та кількісної оцінки та аналізу ризиків, вибору ресурсних стратегій та прогнозування їх впливу на зміни економічного стану підприємства
Економічний моніторинг	Безперервний аналіз економічної ситуації, процесу реалізації інвестиційних проєктів, параметрів стійкості ресурсів з метою своєчасного виявлення відхилень та прийняття управлінських рішень

Джерело: побудовано на основі [1, 6, 8, 10].

Використання таких принципів залежить від масштабу застосування та обраної моделі стратегічного управління, яку обирає керівництво підприємства.

Концепція конкурентних переваг на ринках базується на організації виробничого процесу і вибору того ринку, в який можливо увійти і де можна конкурувати. Останнім часом більшість підприємств, що діють на світовому ринку, перейшли від конкуренції, яка базувалася на збуті до конкуренції, що використовує інвестиційні стратегії з метою удосконалення виробничих процесів. За такого підходу використання стратегії управління ресурсним забезпеченням у виробництві повинне бути гнучким, що дасть змогу

пристосуватися до змін, своєчасно взаємодіяти зі споживачем та мінливим навколишнім середовищем.

Сучасній моделі стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства притаманні такі етапи як: визначення місії; формування стратегічних цілей; формування системи цілей; розробка стратегій досягнення цілей та механізм реалізації стратегії. В моделях стратегічного менеджменту ці процеси відносять до стратегічного планування.

Слід зауважити, що будь-яка модель управління підприємством базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємодії між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Здійснення аналізу концепції стратегічного управління ресурсним забезпеченням дає можливість:

- по-перше, систематизувати та виокремити характерні риси, що базуються на поєднанні теорії;
- системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система; орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство;
- по-друге, дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, які відрізняються одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеру зовнішнього середовища;
- по-третє, аналіз, інтеграція та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;
- по-четверте, реалізація концепції стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємством можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим.

Тобто підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати систему стратегічних планів.

У діючих підприємств не існує різкого переходу від однієї (старої) стратегії до іншої - нової. Це складний перехідний період пошуку шляхів, що ведуть до досягнення довгострокових цілей. Тому розробка нової стратегії відбувається паралельно виконанню діючої стратегії. Підприємства, які сповідують стратегічну орієнтацію, мають такі переваги:

- зменшення до мінімуму впливу можливих негативних змін, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні і внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів;
- спрощення роботи по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства і окремих його підсистем до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- розвиток ресурсного забезпечення та системи зовнішніх зв'язків, що є сприятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;

- здійснення більш ефективного розподілу ресурсів та їх концентрація на досягнення певних цілей;
- чітко формується загальне бачення підприємства, довгострокові та середньострокові цілі, що дисциплінує всю його діяльність;
- з'являється змога передбачити можливі ризики діяльності підприємства.

Висновок. Використання ресурсного забезпечення підприємства необхідно узгодити з розробленою стратегією підприємства. Це проводиться для того, щоб вище керівництво привело характер та спрямованість діяльності функціональних підрозділів у відповідність до завдань реалізації стратегії. Крім того, серед найважливіших умов ефективного використання ресурсів і, відповідно, стратегії є їх правильний розподіл в часі. Оскільки зовнішнє середовище є досить динамічним, то і можливості, на які орієнтована стратегія є нестабільними, відсутність же необхідних ресурсів в потрібний момент часу може призвести до поразки реалізації навіть ретельно продуманої стратегії. Допомогою в такому разі може стати використання таких інструментів як розробка та виконання бюджетів розподілу грошових коштів, запасів, капіталовкладень, продажів.

Література

1. Aghion P. A Model of Growth through Creative Destruction / P. Aghion, P. Howitt // *Econometrica*. – 1992. – Vol. 60. – P. 323.
2. Бурега В.В. Социально адекватный менеджмент: в поисках новой парадигмы: монография / В.В. Бурега. – К.: Академия, 2001. – 272 с.
3. Гаджинский А.М. Логистика: учебник / А.М. Гаджинский. – 20-е изд. – М.: Дашков и К°, 2012. – 484 с.
4. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність / Т.В. Майорова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 376 с.
5. Сток Дж.Р. Стратегическое управление логистикой / Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт; пер. с 4-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 830 с.
6. Уест Ч. Управление каналами дистрибуции / Ч. Уест, Л. Горчелс, Э. Мариен. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. – 248 с.
7. Управление проектами: Справочник для профессионалов / под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2001. – 874 с.
8. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж.Б. Хейвуд; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 176 с.
9. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 608. – С. 265–271.
10. Щербак В.Г. Основные направления совершенствования процесса формирования электронного сбыта предприятия с помощью методов интерактивного взаимодействия в ходе организационно-деловой игры / В.Г. Щербак, В.В. Яценко // *Бизнес-Информ*. – 2009. – № 1. – С. 79–85.