

ВИЯВЛЕННЯ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ПЕРЕБУВАЄ У СТАНІ КРИЗИ

© 2014 КОЗИК В. В., МАСЮК В. М.

УДК 330.131.7:330.33.01

Козик В. В., Масюк В. М. виявлення ризиків і загроз машинобудівного підприємства, що перебуває у стані кризи

Питання кризового стану та антикризового управління є актуальними для багатьох суб'єктів господарювання. На вітчизняних підприємствах, зокрема машинобудівних, відсутній необхідний досвід застосування інструментів антикризового управління, насамперед попереджувальних, що призводить до неефективної діяльності, порушення їхньої фінансово-економічної стабільності, реалізації ризиків і загроз, які спричиняють або поглиблюють кризу. У статті охарактеризовано негативні чинники, які впливають на підприємство, що перебуває в умовах кризи. Ідентифіковано ризики і загрози поточної діяльності підприємства та процесу антикризового управління. Виділено етапи антикризового управління підприємством та розглянуто ризики і загрози на кожному з них, визначено джерела їхнього виникнення. Ідентифіковано можливі ризики і загрози залежно від фази кризи та різних стратегій антикризового управління підприємством.

Ключові слова: антикризове управління, ризик, загроза, джерела негативних чинників, етапи антикризового управління, антикризова стратегія, фаза кризи.

Рис.: 2. Бібл.: 21.

Козик Василь Васильович – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: v_kozyk@mail.ru

Масюк Вікторія Михайлівна – аспірантка, кафедра економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: vklymash@gmail.com

УДК 330.131.7:330.33.01

UDC 330.131.7:330.33.01

Козык В. В., Масюк В. М. Выявление рисков и угроз машиностроительного предприятия, находящегося в состоянии кризиса

Вопросы кризисного состояния и антикризисного управления являются актуальными для многих субъектов хозяйствования. На отечественных предприятиях, в частности машиностроительных, отсутствует необходимый опыт применения инструментов антикризисного управления, прежде всего предупредительных, что приводит к неэффективной деятельности, нарушению их финансово-экономической стабильности, реализации рисков и угроз, которые вызывают или усугубляют кризис. В статье охарактеризованы негативные факторы, влияющие на предприятие, находящееся в условиях кризиса. Идентифицированы риски и угрозы текущей деятельности предприятия и процесса антикризисного управления. Выделены этапы антикризисного управления предприятием и рассмотрены риски и угрозы на каждом из них, определены источники их возникновения. Идентифицированы возможные риски и угрозы в зависимости от фазы кризиса и различных стратегий антикризисного управления предприятием.

Ключевые слова: антикризисное управление, риск, угроза, источники негативных факторов, этапы антикризисного управления, антикризисная стратегия, фаза кризиса.

Рис.: 2. Библ.: 21.

Козык Василий Васильевич – кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятия и инвестиций, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: v_kozyk@mail.ru

Масюк Виктория Михайловна – аспирантка, кафедра экономики предприятия и инвестиций, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: vklymash@gmail.com

Kozyk V. V., Masiuk V. M. Identification of Risks and Threats for an Engineering Enterprise in a State of Crisis

Questions of the crisis situation and anti-crisis management are relevant to many business entities. Domestic enterprises, particularly engineering, lack the necessary experience of crisis management tools, primarily preventive, which leads to poor performance, violation of their financial and economic stability, the implementation of the risks and threats that cause or exacerbate the crisis. The article described the negative factors affecting the company, in a state of crisis. The risks and threats to current operations and anti-crisis management process were identified. The stages of crisis management were outlined and the risks and threats to each of them considered, the sources of their origin were identified. The risks and threats, depending on the phase of the crisis and the different strategies of anti-crisis management were defined.

Key words: crisis management, risk, threat, sources of negative factors, stages of anti-crisis management, anti-crisis strategy, phase of the crisis.

Pic.: 2. Bibl.: 21.

Kozyk Vasyil V. – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (vul. Stepana Bandery, 12, Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: v_kozyk@mail.ru

Masiuk Viktoriya M. – Postgraduate Student, Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (vul. Stepana Bandery, 12, Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: vklymash@gmail.com

Нестабільний розвиток вітчизняної економіки супроводжується посиленням впливу негативних подій та явищ (ризиків і загроз) на результати діяльності підприємств. Своєчасне виявлення, попередження чи послаблення дії можливих негативних чинників дає змогу не допускати погіршення фінансово-економічного стану підприємства, виникнення кризових явищ та їхнього

переростання у кризу. У стані кризи кількість негативних чинників і рівень їхнього впливу на підприємство істотно зростають, що загрожує його подальшому існуванню.

Зважаючи на важливість проблеми та необхідність пошуку її конкретного вирішення, дослідженням проблем ураховання негативних чинників у діяльності підприємств займається багато фахівців. Зокрема, вивченням ризиків

підприємницької діяльності займаються В. В. Вітлінський, Г.І.Великоіваненко, Т.В.Ковальова, Н.О.Євтушенко, О.Є.Кузьмін, Н. Ю. Подольчак, О. Р. Беднарська, В. В. Лук'янова, В. П. Кічор, В. М. Гранатуров та ін. Проблеми антикризового управління досліджують О. О.Терещенко, М. О. Данилюк, Л. О. Лігоненко. Взаємозв'язок рівня економічної безпеки, ризиків та ймовірності банкрутства підприємства відображено у працях В. Л. Дикань. Ризики в системі антикризового управління розглянуто В. П. Мартиненком і Т. Л. Мостенською. Разом з тим, питання ідентифікації та оцінювання ризиків і загроз у процесі антикризового управління підприємством поки що залишається недостатньо дослідженими.

Метою статті є виявлення ризиків і загроз у процесі антикризового управління машинобудівним підприємством.

Антикризове управління спрямоване на попередження появи кризи, а у разі її настання – на прийняття та реалізацію заходів щодо її подолання.

Незалежно від того, чи на підприємстві реалізують попереджувальні або реактивні антикризові заходи, воно продовжує свою основну діяльність, з метою якої створене, тому всі негативні чинники, що впливають на нього, можна розділити на дві групи:

1) ризики і загрози поточної діяльності підприємства;

2) ризики і загрози процесу антикризового управління.

Для виявлення та оцінювання негативних чинників, що виникають у процесі поточної діяльності та у процесі антикризового управління підприємством, пропонуємо відображену на *рис. 1* послідовність дій.

Існує якісне і кількісне оцінювання негативних чинників. З метою здійснення ефективного кількісного оцінювання необхідно, насамперед, реалізувати якісне, що полягає у виявленні негативних чинників, дослідженні джерел їхнього виникнення та оцінюванні сфер їхнього поширення. У запропонованій статті ми розглядатимемо лише перший і другий етапи процесу виявлення та оцінювання негативних чинників, що впливають на підприємство, яке перебуває у стані кризи. У подальших дослідженнях плануємо реалізувати наступні етапи цього алгоритму.

Поточну діяльність підприємства можна розглядати як сукупність виробничо-господарської та фінансової діяльності, що не має капітального та довгострокового характеру і в умовах кризи повинна, насамперед, забезпечити максимальне збереження його потенціалу.

Поточна діяльність підприємства в умовах кризи пов'язана з окремими видами ризиків і загроз, що характерні для підприємницької діяльності.



Рис. 1. Процес виявлення та оцінювання негативних чинників підприємства, що перебуває у стані кризи

Ідентифікацію негативних чинників, що впливають на поточну діяльність підприємства в умовах кризи, можна розглядати за такими ознаками:

- 1) за джерелами виникнення відносно підприємства;
- 2) за видами (сферами) підприємницької діяльності.

За джерелами виникнення ризики і загрози розділяють на внутрішні і зовнішні.

Автори [1, с. 12] стверджують, що підприємство не може впливати на негативні чинники зовнішнього середовища, зазвичай вони мають довгостроковий характер. Негативні чинники внутрішнього середовища виникають всередині підприємства, отже, вони можуть бути спланованими, організованими, проконтрольованими і відрегульованими керівництвом підприємства.

У [5, с. 70] зазначено, що зовнішні джерела (причини, фактори) ризиків – це загальні умови діяльності, які підприємство не може самостійно змінювати, але має враховувати у процесі своєї діяльності. До внутрішніх джерел ризиків належать параметри діяльності, які перебувають під контролем підприємства.

Комплексну класифікацію ризиків за сферою виникнення представлено у [1, с. 10]. У цій класифікації ризики внутрішнього середовища автори ділять на три групи – ресурсні, виробничо-господарські, комерційні. Ресурсні ризики включають фінансовий, матеріальний, інформаційний, енергетичний ризики та ризик персоналу. До виробничо-господарських відносять технічний, технологічний, інноваційний та майновий ризики. Комерційні ризики поділяють на маркетинговий, торговельний, транспортний і ризик неплатежів. До ризиків зовнішнього середовища автори відносять економічні, політичні, соціальні, адміністративно-законодавчі, науково-технічні та природно-екологічні.

За сферами підприємницької діяльності в [1 – 4] виділяють виробничий, комерційний, фінансовий ризики та ризик страхування. Інші науковці [5, с. 71] за цією ознакою класифікації розглядають ще інвестиційні, інноваційні та юридичні ризики.

У [6, с. 34] за сферою життєдіяльності підприємства виділено такі види загроз: фінансові, виробничі, кадрові, інформаційні, технічні, технологічні загрози, а також загрозу, пов'язану з рівнем організаційної структури.

Проведеними раніше дослідженнями нами визначено, що ризик є первинним стосовно загрози і ризикові рішення формують умови для виникнення загроз [7; 8]. Оскільки наведені вище класифікаційні ознаки ризиків і загроз у багатьох авторів є аналогічними, тому охарактеризуємо основні види ризиків підприємства.

Виробничий ризик – це ризик невиконання планів і зобов'язань у виробничій діяльності підприємства, а також неефективного використання основних та оборотних фондів, техніки і технології, робочого часу. До виробничих ризиків відносять постачальницькі, технічні, технологічні, організаційно-управлінські та трудові ризики [9, с. 50 – 51]. Постачальницькі ризики виникають у процесі здійснення операцій з партнерами, тому вони належать до зовнішніх ризиків. Усі інші виробничі ризики пов'язані з внутрішнім середовищем підприємства. Усі ці види ризиків є характерними для підприємства, що перебуває в кризі.

Комерційний ризик супроводжує процес реалізації продукції підприємства. Він включає маркетингові, збутові ризики, ризики взаємодії з контрагентами під час органі-

зації продажу та ризики непередбачуваної конкуренції [9, с. 52 – 56].

Маркетингові ризики належать до внутрішніх ризиків, оскільки вони виникають при реалізації маркетингових досліджень і здебільшого залежать від працівників, які їх організовують. Однак для забезпечення поточної діяльності кризового підприємства маркетингові дослідження не проводять. Таке підприємство має максимально зберегти старі ринки збуту своєї продукції. Маркетингові дослідження проводять у системі антикризового управління.

Суб'єктами *збутових ризиків* є працівники підприємства, посередники, споживачі, тому причини їхнього настання можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми. Ризики взаємодії з контрагентами та ризики непередбачуваної конкуренції належать до ризиків зовнішнього середовища. Усі ці види ризиків можуть реалізуватися у процесі поточної діяльності підприємства, що перебуває у кризовому стані.

Фінансовий ризик, за твердженням авторів [2 – 4], пов'язаний з невиконанням підприємством своїх фінансових зобов'язань. І. Бланк [10, с. 203] під фінансовими ризиками підприємства розуміє ймовірність виникнення несприятливих фінансових наслідків у формі втрати доходу чи капіталу в ситуації невизначеності умов фінансової діяльності підприємства. У [9, с. 50 – 59] виділено такі фінансові ризики: валютні, інфляційні, кредитні, інвестиційні, відсоткові, а також ризики фінансової стійкості та ліквідності. Автор [10, с. 205] розглядає дещо інші види фінансових ризиків підприємства: ризик зниження фінансової стійкості, ризик неплатоспроможності, інвестиційний, інфляційний, відсотковий, валютний, депозитний, кредитний, податковий, структурний, криміногенний тощо. Інші науковці [11, с. 100] до фінансових ризиків відносять кредитний, відсотковий, валютний ризики та ризик втрачених фінансових зисків.

Валютний ризик (ризик вибору валюти, ризик коливання курсу валюти) та **інфляційний ризик** пов'язані зі зміною купівельної спроможності грошей. **Відсоткові ризики** реалізуються у результаті зміни відсоткових ставок, дивідендів за акціями тощо [9, с. 57]. **Кредитні ризики** виникають у випадках надання підприємством товарного або споживчого кредиту і пов'язані з невиконанням покупцями умов фінансових зобов'язань щодо погашення кредиту. **Депозитний ризик** здебільшого зв'язаний з невдалим вибором банку для здійснення депозитних операцій. **Податковий ризик** настає у випадку введення нових видів податків і зборів, підвищення рівня ставок існуючих податків і зборів, зміни термінів їхньої сплати, відміни податкових пільг тощо.

Охарактеризовані види фінансових ризиків є зовнішніми. Відмітимо, що не всі ці ризики характерні для підприємства, що зазнало кризи. Насамперед, малоімовірним є депозитний ризик, оскільки таке підприємство має проблеми з фінансуванням своєї поточної діяльності, отже, проведення депозитних операцій практично є неможливим. Аналогічне твердження справджується стосовно кредитного ризику. З метою зниження дефіцитності грошового потоку в короткотерміновому періоді підприємство має використовувати всі можливі способи щодо прискорення надходження грошових коштів за відвантажену продукцію. Отже, надання товарного кредиту є обмеженим.

Ризик зниження фінансової стійкості підприємства реалізується в тому випадку, коли підприємство використовує значні суми позикових коштів, що може спричинити незадовільну структуру капіталу. **Ризик ліквідності** (непла-

тоспроможності) може бути зумовлений зниженням рівня ліквідності оборотних активів, що не відповідає термінам погашення поточних зобов'язань. *Структурний ризик* пов'язаний з високою питомою часткою постійних витрат в загальній їхній сумі.

Розглянуті види ризиків є внутрішніми і виникають, як правило, у результаті допущення помилок суб'єктами управління. Зазначимо, що саме реалізація цих ризиків зумовлює виникнення кризи на підприємстві. Чим вищий рівень цих ризиків, тим більш загрозовий характер вони мають для підприємства, тим глибшою може бути криза.

Ризик втрачених фінансових зисків, за твердженням автора [11, с. 100], – це ризик недоотримання прибутку внаслідок нездійснення певного заходу (наприклад, страхування) або призупинення окремого виду господарської діяльності. Кризове підприємство насамперед відмовляється від того виду господарської діяльності, який є збитковим, тому, цей вид ризику не характерний для нього.

І. Бланк відносить до фінансових ризиків і *криміногенний ризик*, який виникає у разі оголошення партнерами підприємства фіктивного банкрутства, підроблення документів, які забезпечують незаконне присвоєння сторонніми особами грошових та інших видів активів, крадіжки окремих видів активів персоналом підприємства тощо [10, с. 207 – 208]. Причини цього ризику можуть бути як у внутрішніми, так і в зовнішніми стосовно підприємства. Вважаємо, що криміногенний ризик на підприємстві, що перебуває в кризовому стані, може мати загрозовий характер для його подальшого функціонування.

Інвестиційний ризик зумовлений зниженням ринкової вартості цінних паперів [5, с. 71], а також неможливістю завершення або нерентабельністю інвестиційного проекту [9, с. 59]. І. Бланк поділяє його відповідно на ризики фінансового та реального інвестування [10, с. 206]. Джерелом цього ризику може бути і внутрішнє, і зовнішнє середовище підприємства (у випадках зміни макроекономічних умов інвестування). Оскільки раніше нами зазначено, що поточна діяльність підприємства не має капітального та довгострокового характеру, то це дає підстави стверджувати, що їй не притаманний такий ризик.

Інноваційний ризик виникає у випадку вкладення коштів у науково-дослідні та конструкторські роботи, виробництво інноваційної продукції [5, с. 71]. Він належить до ризиків внутрішнього середовища. Але такий ризик також не характерний для поточної діяльності кризового підприємства.

Юридичний ризик пов'язаний з оформленням документів і договорів, а також із трактуванням норм правових актів [5, с. 71]. Його суб'єктами можуть бути як працівники підприємства, так і контрагенти (у процесі укладення та оформлення договорів), тому за джерелами виникнення він може бути як внутрішнім, так і зовнішнім. Такий вид ризику є характерним для поточної діяльності підприємства. На нашу думку, юридичний ризик може мати істотний вплив на підприємство, що перебуває в кризі. Наслідком такого ризику може бути навіть втрата підприємства його власниками.

Ризик страхування пов'язаний з формуванням страхових тарифів і методами страхування [5, с. 71]. Цей вид ризику залежить від зовнішніх суб'єктів страхового ринку. Він може бути характерним для кризового підприємства.

До основних зовнішніх ризиків підприємства відносять економічні, політичні, адміністративно-законодавчі, екологічні, соціальні, демографічні.

Економічний ризик виникає в умовах змін в економіці загалом. Він залежить від стану платіжного балансу країни, стабільності національної грошової одиниці, рівня доходів громадян, рівня інфляції тощо. *Політичний ризик* є характерним у випадку прийняття певних рішень урядом країни. Він може проявлятися у вигляді зміни пріоритетних напрямів діяльності уряду, військових дій, громадських заворушеннях тощо. *Адміністративно-законодавчі ризики* пов'язані зі змінами законодавства (наприклад, заборона на провадження окремого виду діяльності, збільшення податкових ставок тощо). *Екологічний ризик* характеризується ймовірністю негативних результатів для життєдіяльності суспільства (у тому числі й для підприємства) внаслідок змін у навколишньому середовищі. Ці ризики можуть впливати на поточну діяльність кризового підприємства і за певних умов мати загрозовий характер.

Соціальний ризик зумовлюють національні особливості, можливі ідеологічні і релігійні розбіжності, національні конфлікти, різний рівень життя населення. *Демографічний ризик* відображає можливість погіршення демографічної ситуації. Соціальний та демографічний ризики, на думку фахівців, необхідно враховувати під час стратегічного планування підприємства [11, с. 101]. Отже, цей ризик може виникати у процесі розроблення антикризової програми підприємства.

Ризики антикризового управління, на відміну від ризиків підприємницької діяльності, досліджено менше.

Серед вітчизняних авторів одним з перших на цю проблематику звернув увагу В. Мартиненко [12, с. 47]. Аналогічно як і ризики підприємницької діяльності, усі ризики антикризового процесу він поділив на дві групи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики, за його твердженням, можуть виникати у близькому та віддаленому оточуючому середовищі. До ризиків близького середовища автор відніс непередбачуваність поведінки покупців продукції, власників підприємства, податкових та інших місцевих органів, що координують та контролюють діяльність підприємства, а також постачальників і кредиторів. Зовнішніми ризиками, що пов'язані з віддаленим оточуючим середовищем, В. Мартиненко вважає політичну, соціальну, екологічну та макроекономічну нестабільність (зміна законодавства, нові регулюючі акти, політичні мотиви, інфляція тощо). Внутрішні ризики науковець розглядає за такими стадіями: проектна; організаційна; експлуатаційна. До внутрішніх ризиків проектної стадії він відніс низьку якість стратегії, завищену оцінку потенціалу, помилки в плануванні, неузгодження окремих частин проекту. Організаційна стадія пов'язана з такими ризиками: непередбачуваність колективу, відсутність єдності в керівництві, соціальний дисбаланс. На експлуатаційній стадії можуть виникати такі негативні явища: збої в ресурсному забезпеченні, неякісне управління, відсутність урахування зовнішніх чинників.

Ризики в системі антикризового управління характеризує також Т. Мостенська [13]. Зокрема, за рівнем зовнішніх джерел виникнення вона виділяє такі ризики: міжнародний, макроекономічний, регіональний. За функціональними особливостями ризик-процесу автор розглядає маркетинговий, інноваційний, інвестиційний, виробничий, страховий, фінансовий ризики. За ринками факторів виробництва як джерел ризиків у досліджуваній праці виділено такі ризики: людських, фінансових, матеріальних ресурсів, інформаційний та часовий.

Варто зазначити, що одні й ті ж види ризиків можуть виникати на всіх етапах антикризового управління, інші – бути притаманними лише окремим з них. Зважаючи на це, актуальним завданням є виділити ті ризики, які характерні для всього антикризового процесу, і ризики, настання яких можливе на окремих етапах антикризового управління.

Ураховуючи результати досліджень В. Мартиненка, можна стверджувати, що більшість з виділених внутрішніх ризиків антикризового управління (завищена оцінка потенціалу, помилки в плануванні, невідповідність колективу, відсутність єдності в керівництві, неякісне управління тощо) пов'язана з діяльністю антикризового менеджменту та персоналу підприємства. У вітчизняній літературі такі ризики називають: кадровими, управлінськими, трудовими, інтелектуальними, ризиками персоналу тощо. Т. Мостенська цей вид ризику визначає як «ризик людських ресурсів».

Зважаючи на те, що цей вид ризику пов'язаний з діяльністю кадрів, вважаємо доцільним використання терміна «кадровий ризик».

Автор [14] кадрові ризики поділяє на кількісні, якісні і ризики неояльності персоналу. Кадрові ризики кількісного характеру зумовлені відсутністю необхідних працівників або їхнього тимчасового надлишку, якісні – недостатньою кваліфікацією або низькою відповідальністю працівників. Ризики неояльності виникають через зловживання довір'ям працедавця з боку працівників (неояльність у формі розголошення інформації, у формі корупції або розкрадань тощо).

Зазначимо, що ймовірність подолання кризової ситуації насамперед залежить від можливості сформувати висококваліфіковану та віддану інтересам підприємства антикризову команду, яка у допустимі терміни розробить ефективну та реалістичну програму виведення підприємства з кризи. Джерелом кадрового ризику на цьому етапі може бути рівень знань, професіоналізму, досвіду, вміння творчо мислити, швидко приймати рішення тих осіб, яких залучають в антикризову команду. Можливість своєчасної та успішної реалізації запланованих антикризових заходів залежить від усіх працівників підприємства, тобто від його кадрового потенціалу.

Варто також пам'ятати, що підприємства, які перебувають у кризі, можуть бути об'єктом зазіхань на недружнє захоплення з боку інших суб'єктів господарювання через використання слабких місць (об'єктом рейдерства). У зв'язку з цим можуть виникнути загрози витоку стратегічно важливої інформації через підкуп окремих працівників, які мають доступ до такої інформації. Тому разом з професійними характеристиками важливим є рівень відданості персоналу інтересам підприємства.

З кадровим ризиком тісно пов'язаний організаційний ризик, який може проявитися через складні стосунки між членами антикризової команди, між антикризовим менеджментом та персоналом підприємства, а також через недоліки в організуванні роботи як антикризової команди, так і всього підприємства. Джерелами організаційного ризику зазвичай є конфліктність та неузгодженість інтересів працівників.

Для прийняття антикризових рішень використовують інформаційну базу, яка може містити неповну, недостовірну, неактуальну інформацію про внутрішнє середовище підприємства, бізнес-середовище, кон'юнктуру товарного та фінансового ринків, тенденції змін на макрорівні тощо.

Якість інформаційної бази для прийняття рішень може погіршуватися внаслідок інформаційної війни з боку

потенційних рейдерів, зокрема, вони можуть «зливати» недостовірну інформацію з метою поглиблення кризової ситуації, що дасть їм змогу легше захопити підприємство.

Злагодженою роботою антикризового менеджменту та підприємства загалом у період кризи має забезпечувати високий рівень комунікацій. Рівень надійності комунікаційних процесів між різними структурними підрозділами підприємства визначає якість інформаційної бази, своєчасність надходження інформації.

Джерелами інформаційного ризику у процесі антикризового управління є неякісна інформаційна база та незадовільний рівень надійності комунікаційних процесів між структурними підрозділами підприємства.

Розроблення та реалізація програми виведення підприємства з кризи є обмеженими в часі. Це зумовлено тим, що будь-яке зволікання у прийнятті та реалізації рішень може спричинити ще більші, інколи навіть незворотні проблеми у діяльності суб'єкта господарювання. Тому антикризова команда має працювати оперативно, злагоджено, щоб у мінімально можливих термінах сформулювати та реалізувати дієву програму оздоровлення та уникнути загрози банкрутства.

Підсумовуючи зазначене вище, ідентифікуємо ризики, які характерні для всього антикризового процесу: кадровий, організаційний, інформаційний та часовий. Ураховуючи сучасні напрацювання в теорії антикризового управління, і зокрема результати дослідження Л. О. Лігоненка [15], виділимо основні етапи антикризового управління підприємством.

На *першому етапі* діагностують фінансово-економічний стан підприємства. Діагностування необхідно здійснювати постійно, оскільки лише в такому разі воно забезпечує виявлення перших ознак кризи. Цей етап включає оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, виявлення слабких ланок і проблем у його діяльності та аналізування походження цих проблем. У разі наявності кризи діагностування охоплює набагато більше питань, зокрема включає аналіз причин розвитку кризи, оцінювання її виду та глибини. Основна мета цього етапу – отримати об'єктивну оцінку фінансово-економічного стану підприємства.

Другий етап полягає у визначенні мети, завдань та суб'єкта антикризового управління, які залежать від результатів, отриманих на першому етапі. Основна мета цього етапу – коректне формулювання мети, завдань антикризового управління та визначення осіб, які ввійдуть в антикризову команду.

На *третьому етапі* оцінюють наявні обмеження процесу антикризового управління (часові та ресурсні). Сутність цього етапу полягає в тому, що фактор часу та ресурсний потенціал є жорстко лімітовані в період кризи, особливо на більш глибоких стадіях. Необхідний запас часу та ефективне використання наявних ресурсів підприємства – першочергові елементи успіху в антикризовому управлінні. Основною метою цього етапу є об'єктивна оцінка можливостей підприємства щодо протистояння кризовому процесу.

Четвертий етап полягає у виборі антикризової стратегії та розробленні антикризової програми. Основна мета цього етапу – розробити ефективний та реалістичний план заходів стратегічного і тактичного характеру для фінансової стабілізації підприємства в поточному періоді та забезпечення його економічного розвитку у довготерміновому періоді.

На *п'ятому етапі* реалізують антикризову програму, контролюють її виконання, виявляють відхилення та вно-

сять відповідні коригування у програму. Основна мета цього етапу – своєчасне та якісне виконання запланованих заходів, ідентифікація і нейтралізація ризиків та загроз, виявлення і використання додаткових можливостей та шансів.

На кожному з цих етапів можна виділити низку негативних чинників, які загрожують досягненню поставлених цілей.

На етапі діагностування фінансово-економічного стану підприємства важливу роль в отриманні об'єктивної оцінки відіграє якість інформації та методи і моделі, які використовують для оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Офіційна документація підприємства може містити помилки, випадково чи навмисне викривлену інформацію, що особливо характерно для підприємств, які перебувають у кризових ситуаціях [16]. Застосовувані методи та моделі можуть давати результат з різною величиною похибки. Тому варто виділити інформаційний ризик.

Отримана оцінка істотно залежить також від суб'єкта діагностування. Він може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішніми суб'єктами діагностування є працівники підприємства, зовнішніми – аудиторська фірма.

У тому випадку, коли діагностуванням займаються працівники підприємства, потрібно враховувати кадровий та організаційний ризики.

За необхідності на підприємство запрошують фахівців ззовні, які проводять санаційний аудит. У [17, с. 13 – 20] ризики аудиторської діяльності поділяють на дві групи: професійні ризики аудитора та ризики бізнесу аудитора. Саме професійні ризики аудитора характерні для першого етапу антикризового управління. До них відносять аудиторський ризик, ризик огляду, консультативний ризик, обліковий ризик і експертний ризик. Аудиторський ризик пов'язаний з тим, що у разі суттєвого викривлення фінансової звітності аудитор висловить невідповідну аудиторську думку. Автори стверджують, що повністю уникнути аудиторського ризику неможливо, тому необхідно ставити завдання звести його до прийняттого рівня. Ризик огляду може виникнути у разі невиявлення усіх викривлень у фінансовій звітності під час оглядової перевірки. Консультативний ризик зумовлений необґрунтованими і неефективними пропозиціями аудитора у процесі консультування. Обліковий ризик передбачає неправильне складання облікових реєстрів та звітності. Експертний ризик – це ризик того, що результати експертизи і оцінки фінансово-господарського стану не відповідатимуть реальним характеристикам об'єкта.

Автори [18] зазначають, що на відміну від традиційного аудиту, який передбачає оцінювання за допомогою визначених відповідних критеріїв предмета перевірки, санаційний аудит не може базуватися на якихось критеріях, оскільки вони не визначені законодавством, яке регулює питання санації та банкрутства підприємств. Основою щодо висловлення думки аудитором є його власні знання, набутий досвід, професійне судження, тому санаційний аудит не може надавати високий, а лише помірний рівень впевненості в отриманих результатах.

Підсумовуючи вищезазначене, ризиками етапу діагностування можна вважати: інформаційний, кадровий, організаційний, аудиторський.

Джерелами інформаційного ризику є інформаційна база, методи та моделі, які використовують у процесі оцінювання. Джерелами аудиторських ризиків можуть бути обмеження доступу до інформації, недостовірність даних

у фінансовій звітності або низький рівень компетентності аудитора. Джерела кадрового та організаційного ризиків визначено раніше. Результатом реалізації цих ризиків є отримання недостовірної оцінки фінансово-економічного стану підприємства.

На другому етапі антикризового управління, що полягає у визначенні мети, завдань та суб'єкта антикризового управління, можна виділити такі ризики: кадровий, організаційний, інформаційний.

Джерелом інформаційного ризику може бути недостовірна інформація про реальний фінансово-економічний стан підприємства, його мікро- та макросередовище, яку отримано за результатами першого етапу. Наслідками реалізації виділених ризиків є неправильно поставлені мета та завдання антикризового управління, формування непрофесійної антикризової команди.

На третьому етапі, коли оцінюють часові та ресурсні обмеження процесу антикризового управління, можуть виникати такі ризики: кадровий, інформаційний.

Джерелом інформаційного ризику може бути інформаційна база (внутрішня звітність, результати діагностування), яку використовують для прийняття рішень. У результаті реалізації кадрового та інформаційного ризику можливим є неправильне визначення часових та ресурсних обмежень щодо реалізації програми оздоровлення підприємства, що може загрозувати поглибленням кризи і банкрутством підприємства.

Рішення, які приймають на четвертому етапі антикризового управління (вибір антикризової стратегії та розроблення антикризової програми), характеризуються не типовістю, відсутністю аналогій. Стосовно них не може існувати конкретних та однозначних рекомендацій, оскільки заходи, які дали можливість оздоровити одні підприємства, не обов'язково забезпечать такі ж позитивні результати на інших. За твердженням фахівців [19, с. 36], розроблення стратегії – це «симбіоз інтуїції та професіоналізму вищого керівництва й зацікавленості всіх працівників у досягненні цілей». Навіть, якщо первинна інформація відповідає всім вимогам щодо її якісних характеристик, то в подальшому можуть бути допущені помилки в процесі її аналізування, розроблення прогнозів та формування рішень. Таким чином, вірогідність розроблення ефективної стратегії та програми оздоровлення суб'єкта господарювання тісно корелює з якістю сформованої інформаційної бази, рівнем надійності персоналу, тобто вони є джерелами інформаційного та кадрового ризиків на цьому етапі.

На п'ятому етапі антикризового процесу, що передбачає реалізацію, контролювання, коригування запланованих дій, може виникати набагато більше ризиків, ніж на попередніх етапах.

У [20, с. 21 – 22] наголошено на можливості проведення окремо внутрішнього та зовнішнього контролю антикризового процесу.

Потреба у зовнішньому контролі виникає у кредиторів, інвесторів, контрольних органів чи інших зацікавлених осіб. У разі його здійснення існує ймовірність подання аудитором неправильно складених звітів або недостовірних експертних висновків про результати виконання антикризової програми. У такому випадку наявні обліковий та експертний ризики, які відносять до професійних ризиків аудитора. Джерелами цих ризиків є первинна документація підприємства та рівень професіоналізму аудитора.

Внутрішній контроль передбачає перевірку відповідності діяльності підприємства та антикризового менеджменту розробленій антикризовій програмі, а також відстеження змін у зовнішньому середовищі. У разі виявлення відхилень важливо вчасно внести коригування в антикризову програму.

Для процесу проведення внутрішнього контролю характерним є інформаційний ризик. Джерелом інформаційного ризику може бути несвоєчасна, неточна, неповна оперативна інформація про відхилення, що виникають у процесі реалізації антикризової програми, про фінансово-економічний стан підприємства, а також недостовірність чи недоступність інформації щодо бізнес-середовища підприємства.

Якість та своєчасність виконання поставлених завдань залежить від професійних та особистих характеристик персоналу підприємства. Тому для цього етапу характерними є кадровий та організаційний ризики.

Ризики і загрози етапу реалізації антикризових заходів визначаються також вибраною антикризовою стратегією та характером цих заходів.

О. О. Терещенко [20, с. 62 – 64], посилаючись на закордонне джерело, розглядає чотири види антикризової стратегії: наступальна стратегія, стратегія делегування повноважень, стратегія компромісу та консенсусу, захисна стратегія. Наступальна стратегія передбачає активні дії, пов'язані з модернізацією обладнання, запровадженням ефективного маркетингу, пошуку нових ринків збуту товарів тощо. Стратегія делегування повноважень базується на передачі проблем, які виникли на підприємстві, третім особам. В основі стратегії компромісів та консенсусів лежить об'єднання учасників ринку з метою збільшення виручки та зменшення витрат. Захисна стратегія передбачає радикальне зменшення витрат, обсягів реалізації, закриття окремих підрозділів підприємства тощо.

У разі обрання наступальної стратегії підприємство застосовує інструменти інвестиційно-інноваційної політики. Лише впровадження інновацій різного виду може забезпечити прибутковість, фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства у довготерміновому періоді. Реалізація таких заходів пов'язана з інвестиційними, ресурсними, кадровими, інформаційними, виробничими, технологічними, технічними, екологічними, науково-технічними та комерційними ризиками.

Будь-яка інновація потребує значних фінансових та матеріальних ресурсів. Тому виникає ймовірність появи ресурсного ризику, який може бути пов'язаний з нестачею коштів для реалізації інновації.

Неврахування нових тенденцій розвитку науки і техніки, новітніх технологій на етапі розроблення антикризової програми може призвести до виникнення науково-технічного ризику на етапі її реалізації.

Варто також виділити кадровий ризик, який проявляється через некомпетентність працівників у процесі реалізації і застосування нововведень.

Інвестиційний ризик є об'єктивним явищем на будь-якому підприємстві, яке реалізує інновації. У цьому разі мова йде про ризик реальних інвестицій.

Впровадження інновацій у виробництво пов'язане з виробничим ризиком, що проявляється у зростанні витрат вище від за планового рівня, неадекватному використанні нової техніки, порушенні технології, зниженні обсягів та/або недотриманні графіків постачання нової продукції споживачам тощо.

Також потребує врахування екологічний ризик, який може бути складовою інвестиційного чи виробничого ризику і виникати у процесі впровадження та експлуатації нововведень. Наслідками екологічного ризику є забруднення лісів, водних і земельних ресурсів, повітряного простору та сільськогосподарських угідь. За нанесення шкоди навколишньому середовищу підприємство змушене сплачувати штрафи, тобто виникають додаткові витрати у процесі реалізації антикризових заходів. Причетних до цього осіб притягують до кримінальної відповідальності [9, с. 61].

Для позитивного сприйняття споживачами нововведень необхідно проводити ефективну маркетингову політику. У процесі збуту продукції може виникати комерційний ризик, який проявляється у вигляді зменшення обсягів реалізації продукції та зниженні цін на неї.

У тому разі, коли підприємство не в змозі самостійно подолати кризу, воно обирає стратегію делегування повноважень і звертається за допомогою до третіх осіб. У межах цієї стратегії підприємство планує отримати додаткові фінансові ресурси, в результаті чого може виникнути низка фінансових ризиків: інфляційний, валютний, ризик фінансової стійкості та ліквідності.

Використання стратегії компромісів і консенсусів передбачає тісні зв'язки з іншими учасниками ринку, що потребує високого рівня довіри. У межах цієї стратегії існує ризик непередбачуваної поведінки партнерів та недотримання ними укладених домовленостей.

Обрання захисної стратегії антикризового управління може зумовити реалізацію ризику невикористаних можливостей.

Види ризиків і загроз також залежать від глибини (фази) кризи. У першій фазі криза є неістотною, підприємство залишається стійким, проте потребує реалізації низки антикризових заходів, за допомогою яких можна достатньо швидко відновити стан його рівноваги. Друга фаза вже загрожує існуванню підприємства. Тому для подолання цієї фази кризи розробляють та реалізують оперативну програму санації, що дає змогу покрити поточні збитки, відновити платоспроможність та ліквідність підприємства, а також комплекс заходів стратегічного характеру, що має забезпечити життєздатність підприємства в довготерміновому періоді. Третя фаза пов'язана з санаційною неспроможністю підприємства і відкриттям процедури ліквідації. На цій фазі підприємство нездатне забезпечити реструктуризацію та списання боргів або здійснити інші ефективні антикризові дії внаслідок вичерпання існуючих і відсутності потенційних фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів функціонування, тому існування підприємства як самостійної структури стає неможливим [21].

Підприємство, що перебуває у першій фазі кризи, у процесі реалізації антикризових заходів піддається насаперед кадровому ризику.

Антикризове управління підприємством у другій фазі кризи характеризується впливом набагато більшої кількості негативних чинників, оскільки, окрім подолання наслідків кризи, обов'язково мають бути проведені якісні зміни. Керівництво підприємства має змінити управлінські підходи, перейти до застосування нових методів організації різних напрямів діяльності. Негативні чинники та явища цієї фази залежать від виду антикризової стратегії, що вже охарактеризовано у цьому дослідженні раніше.

У третій фазі кризи (на етапі ліквідації підприємства) може виникати юридичний ризик, пов'язаний з недотриманням законодавства у судовому порядку, невиконанням сторонами договірних зобов'язань, незаконним зазіханням на майно підприємства тощо.

Підсумовуючи проведені дослідження, хочемо звернути увагу на підхід В. В. Вітлінського та Г. І. Великоіваненка [11, с. 93] щодо поділу управлінського ризику на ризик цілепокладання, ризик маркетингу та ризик менеджменту. Кожен з цих видів ризику є характерним для антикризового управління. Ризик цілепокладання, який автори трактують як можливість неправильного визначення цілей діяльності, виникає на етапах визначення мети, завдань, формування антикризової стратегії та програми оздоровлення підприємства. Під ризиком маркетингу автори розуміють можливість відхилень у процесі діяльності через конкретний вибір інструмента досягнення поставлених цілей. Він виникає на етапі розроблення та реалізації антикризової програми. Ризик менеджменту – це можливість неправильних дій у процесі досягнення поставлених цілей. Такий ризик є характерним для всіх етапів антикризового управління.

У результаті проведених досліджень систематизуємо ризики машинобудівного підприємства, що перебуває у стані кризи (рис. 2).

ВИСНОВКИ

1. У стані кризи підприємство перебуває під впливом значно більшої кількості негативних чинників порівняно зі стабільним станом. Ризики і загрози підприємства, що перебуває в умовах кризи, пропонуємо розділити на дві групи: ризики і загрози поточної діяльності підприємства; ризики і загрози процесу антикризового управління.

2. Пропонуємо таку послідовність дій щодо ідентифікації ризиків і загроз підприємства, що перебуває в кризі: формулювання цілей поточної діяльності підприємства в умовах кризи та антикризового управління підприємством; виявлення негативних чинників, що можуть спричинити часткове або повне недосягнення цілей кожного процесу (поточної діяльності та антикризового управління); дослідження джерел виникнення негативних чинників; оцінювання сфер поширення впливу негативних подій та явищ.

3. До внутрішніх чинників негативного впливу на підприємство належать виробничі (технічний, технологічний, організаційно-управлінський, трудовий), комерційні (маркетинговий), фінансові (ризик зниження фінансової стійкості, ризик ліквідності, ризик втрачених фінансових зисків, структурний) та інноваційні. Негативні чинники зовнішнього оточення включають: комерційні (ризик взаємодії з контрагентами, ризик непередбачуваної конкуренції), фінансові (валютний, інфляційний, відсотковий, кредитний, депозитний, податковий), економічний, політичний, адміністративно-законодавчий, екологічний, соціальний та демографічний ризики, а також ризик страхування. Окремі негативні чинники можуть мати як зовнішні, так і внутрішні джерела. До них можна віднести збутовий, криміногенний, юридичний та інвестиційний ризик.

4. Ризикові рішення формують умови для виникнення загроз, тому для ідентифікації ризиків і загроз у статті вибрано класифікаційні ознаки ризиків та охарактеризовано основні види ризиків підприємства.

5. У стані кризи поточна діяльність підприємства може піддаватися негативному впливу низки зовнішніх чинників, зокрема: економічних, політичних, адміністративно-законодавчих, екологічних, постачальницьких, валютних, інфляційних, відсоткових, податкових, страхових. У внутрішньому середовищі кризового підприємства можуть виникати такі ризики та загрози: технічні, технологічні, організаційно-управлінські, трудові, структурні, ризики фінансової стійкості та ліквідності. До негативних чинників, які можуть бути зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми причинами, відносимо такі ризики і загрози: збутові, юридичні, криміногенні.

6. Процес антикризового управління пропонуємо розділити на такі етапи: діагностування фінансово-економічного стану підприємства; визначення мети, завдань та суб'єкта антикризового управління; оцінювання часових і ресурсних обмежень антикризового процесу; розроблення антикризової програми та вибір антикризової стратегії; реалізація антикризової програми та контроль за її виконанням.

7. Для всього антикризового процесу характерні такі види ризиків: кадровий, організаційний, інформаційний та часовий. На етапі діагностування фінансово-економічного стану підприємства може виникати ще й аудиторський ризик, на етапі реалізації антикризової програми та контролю за її виконанням – обліковий та експертний ризики.

8. Негативні чинники можна ідентифікувати залежно від обраної антикризової стратегії. Вони впливають на підприємство на етапі реалізації антикризових заходів. У випадку вибору наступальної стратегії підприємство перебуває під впливом негативних чинників, які притаманні інноваційній діяльності. Стратегія делегування повноважень більше пов'язана з фінансовими ризиками. У межах стратегії компромісів і консенсусів може настати ризик непередбачуваної поведінки партнерів і недотримання ними укладених домовленостей. Вибір захисної стратегії супроводжується ризиком невикористаних можливостей. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Кузьмін О. Є. Управління ризиками машинобудівних підприємств: планування та мотивування: монографія / О. Є. Кузьмін, Н. Ю. Подольчак, О. Р. Беднарська. – Львів: Міські інформаційні системи, 2011. – 128 с.
2. Ковальова Т. В. Економічний ризик: оцінка, прогнозування та шляхи мінімізації на промислових підприємствах: монографія / Т. В. Ковальова, Н. О. Євтушенко. – Харків: ХНАДУ, 2013. – 180 с.
3. Гранатуров В. М. Ризик підприємницької діяльності. Проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – К.: Держ. вид.-інформ. агентство «Зв'язок», 2000. – 150 с.
4. Дикань В. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємства: монографія / В. Л. Дикань, І. Л. Назаренко. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. – 142 с.
5. Кічор В. П. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. / В. П. Кічор, Р. В. Фещур, С. Й. Воробець, Н. Р. Яворська. – Львів: Видавництво «Растр-7», 2012. – 188 с.
6. Прохорова В. В. Управління економічною безпекою підприємства: монографія / В. В. Прохорова, Ю. В. Прохорова, О. О. Кучеренко. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. – 282 с.
7. Селюченко Н. Є. Ризики і загрози підприємства: підходи до трактування та уточнення їхньої суті / Н. Є. Селюченко, В. М. Климаш // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Менеджмент

РИЗИКИ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА У СТАНІ КРИЗИ

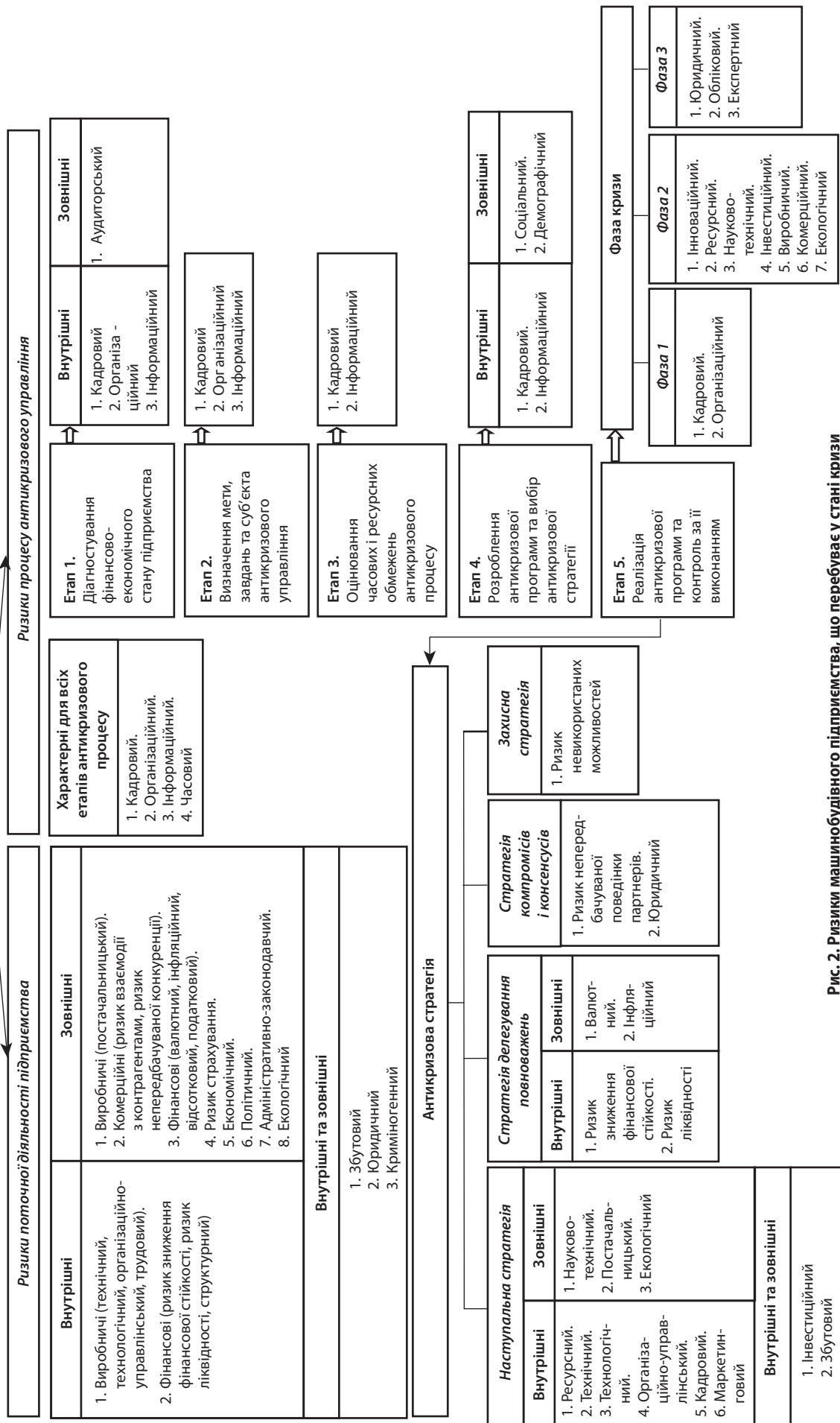


Рис. 2. Ризики машинобудівного підприємства, що перебуває у стані кризи

та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2011. – № 720. – С. 234 – 239.

8. Масюк В. М. Чинники негативного впливу на діяльність підприємства та взаємозв'язок між ними / В. М. Масюк // Проблеми сучасної економіки: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції. – Донецьк : ГО «СІЕУ», 2013. Ч. 4. – С. 59 – 61.

9. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства : монографія / В. В. Лук'янова. – Хмельницький : ПП В. В. Ковальський, 2007. – 312 с.

10. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: в 2-х т. Т. 2 / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. – 512 с.

11. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.

12. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості : навч. посіб. / В. П. Мартиненко. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.

13. Мостенська Т. Л. Ризики в системі антикризового управління / Т. Л. Мостенська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eztuir.ztu.edu.ua/1633/1/45.pdf>

14. Калініченко Л. Л. Управління кадровим ризиком на основі застосування когнітивного моделювання / Л. Л. Калініченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1275>

15. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Наукова думка, 2000. – 390 с.

16. Селюченко Н. Є. Інформаційний ризик в антикризовому управлінні / Н. Є. Селюченко, В. П. Кічор // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2008. – № 611. – С. 197 – 202.

17. Загородній А. Г. Ризики аудиторської діяльності: методика виявлення й оцінювання: монографія / А. Г. Загородній, Л. М. Пилипенко. – Львів : ЗУКЦ, 2010. – 232 с.

18. Данилюк М. О. Управління фінансовою санацією підприємства: Навчальний посібник / М. О. Данилюк, В. І. Савич. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 320 с.

19. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.

20. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.

21. Селюченко Н. Є. Економічна безпека підприємства як результат реалізації антикризових заходів / Н. Є. Селюченко, В. М. Климаш // Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – 2012. – № 749. – С. 260 – 265.

REFERENCES

Blank, I. A. *Osnovy finansovogo menedzhmenta* [Fundamentals of Financial Management]. Kyiv: Nika-Tsentr, 1999.

Dykan, V. L., and Nazarenko, I. L. *Kompleksna metodyka vyznachennia rivnia ekonomichnoi bezpeky, otsinky ryzykiv ta imovirnosti bankrutstva pidpriemstva* [A comprehensive method of determining the level of economic security, risk and probability of bankruptcy]. Kharkiv: UkrDAZT, 2010.

Danyliuk, M. O., and Savych, V. I. *Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu pidpriemstva* [Management of financial sanitation company]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2006.

Hranaturov, V. M., and Shevchuk, O. B. *Ryzyk pidpriemnytskoi diialnosti. Problemy analizu* [The risk of entrepreneurship. Problems of analysis]. Kyiv: Zv'iazok, 2000.

Kichor, V. P., Feshchur, R. V., and Vorobets, S. Y. *Obgruntuvannia hospodarskykh rishen ta otsiniuvannia ryzykiv* [Justification economic decisions and assessing risks]. Lviv: Rastr-7, 2012.

Kuzmin, O. Ye., Podolchak, N. Yu., and Bednarska, O. R. *Upravlinnia ryzykamy mashynobudivnykh pidpriemstv: planuvannia ta motyvuvannia* [Risk engineering enterprise: planning and motivation]. Lviv: Miski informatsiini systemy, 2011.

Kalinichenko, L. L. "Upravlinnia kadrovym ryzykom na osnovi zastosuvannia kohnityvnoho modeliuannia" [Risk management personnel on the basis of cognitive modeling]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1275>

Kovalyova, T. V., and Yevtushenko, N. O. *Ekonomichniy ryzyk: otsinka, prohnozuvannia ta shliakhy minimizatsii na promyslovykh pidpriemstvakh* [Economic risk: assessment, prediction and ways to minimize in the industry]. Kharkiv: KhNADU, 2013.

Kindratska, H. I. *Stratehichniy menedzhment* [Strategic Management]. Kyiv: Znannia, 2006.

Lihonenko, L. O. *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychni instrumentarii* [Crisis management now: theoretical and methodological principles and practical tools]. Kyiv: Naukova dumka, 2000.

Luk'ianova, V. V. *Diahnostyka ryzyku diialnosti pidpriemstva* [Diagnosing the risk of the company]. Khmelnytskyi: V. V. Kovalskyi, 2007.

Martynenko, V. P. *Stratehiia zhyttiezdatnosti pidpriemstv promyslovosti* [Strategy viability of industrial enterprises]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2006.

Mostenska, T. L. "Ryzyky v systemi antykrizovoho upravlinnia" [The risks in the system of crisis management]. <http://eztuir.ztu.edu.ua/1633/1/45.pdf>

Masiuk, V. M. "Chynnyky nehatyvnoho vplyvu na diialnist pidpriemstva ta vzaiemozvi'iazok mizh nymy" [Negative factors affecting the activities of the company and the relationship between them]. *Donetsk: Problemy suchasnoi ekonomiky*, 2013.59-61.

Prokhorova, V. V., Prokhorova, Yu. V., and Kucherenko, O. O. *Upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu pidpriemstv* [Management of economic security]. Kharkiv: UkrDAZT, 2010.

Seliuchenko, N. Ye., and Kichor, V. P. "Informatsiinyi ryzyk v antykrizovomu upravlinni" [Information risk in crisis management]. *Visnyk NU "Lvivska politekhnika"*, no. 611 (2008): 197-202.

Seliuchenko, N. Ye., and Klymash, V. M. "Ryzyky i zahrozy pidpriemstva: pidkhody do traktuvannia ta utochnennia ikhnyoi suti" [Risks and threats to enterprise: approaches to the interpretation and clarification of their merits]. *Visnyk NU "Lvivska politekhnika"* «Menedzhment ta pidpriemnytsvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku», no. 720 (2011): 234-239.

Seliuchenko, N. Ye., and Klymash, V. M. "Ekonomichna bezpeka pidpriemstva iak rezultat realizatsii antykrizovykh zakhodiv" [The economic security of the enterprise as a result of the anti-crisis measures]. *Visnyk NU "Lvivska politekhnika"* "Lohistyka", no. 749 (2012): 260-265.

Tereshchenko, O. O. *Antykrizove finansove upravlinnia na pidpriemstvi* [Crisis financial management of the enterprise]. Kyiv: KNEU, 2004.

Vitlinskyi, V. V., and Velykoivanenko, H. I. *Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytsvi* [Riskology in economics and business]. Kyiv: KNEU, 2004.

Zahorodnii, A. H., and Pylypenko, L. M. *Ryzyky audytorskoi diialnosti: metodyka vyjavlennia i otsiniuvannia* [Risks audit activities: methods of detection and evaluation]. Lviv: ZUKTs, 2010.