

антикризового управління, але найголовнішим є передбачення кризи, підготовка до її появи; протидія кризі, уповільнення її перебігу; стабілізація ситуації завдяки резервам, додатковим ресурсам; розрахований ризик; послідовний вихід з кризи [2]. Правильно вибрати ту або іншу стратегію можна, виходячи з глибини і характеру кризи.

Методика антикризового управління полягає в наступному:

- 1) виявити та оцінити вразливі сторони підприємства;
- 2) оцінити кількість вразливих сторін підприємства;
- 3) розробити план щодо виходу з кризи;
- 4) усвідомити факт кризи, що настала;
- 5) визначити стратегію організації в сфері комунікації зі своїм персоналом, акціонерами, клієнтами, ЗМІ та ін .;
- 6) відстежити і оцінити кризові прояви, гнучкість заходів для боротьби з кризою;
- 7) ізолювати напрямки діяльності організації, які зазнали кризи, від інших напрямків.

Таким чином, необхідність антикризового управління полягає в тому, щоб подолати кризу, яка виникла, або вжити заходів щодо пом'якшення наслідків цього явища. Це головне завдання менеджменту підприємства на сьогодні. Для його реалізації необхідно використовувати основні механізми антикризового управління, забезпечивши тим самим собі надійний захист у майбутньому.

Використана література:

1. Одаренко Т. Е., Сапожник М. В. Антикризисное управление предприятием : сущность и преодоление. *Таврический научный обозреватель*. 2017. № 2(19). С. 88–91. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-predpriyatiem-suschnost-i-preodolenie> (дата обращения: 10.10.2020). Название с экрана.
2. Тайгибова Т. Т. Разработка стратегии как инструмента антикризисного управления предприятием. *Молодой ученый*. 2013. №4. С. 304–307. URL: <https://moluch.ru/archive/51/6529/> (дата обращения: 10.10.2020). Название с экрана.

### **Особливості сучасного ризик-менеджменту**

*Зоїдзе Д. Р., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування Національного фармацевтичного університету*

*Губарєв О. О., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту культури та соціальних технологій*

*Харківської державної академії культури*

*270214@ukr.net*

В умовах існування зовнішньої кризи, непередбачуваності поведінки зовнішнього середовища і небезпеки його негативного впливу на діяльність організації ризик-менеджмент стає неодмінною складовою системи

антикризового управління будь-яким суб'єктом господарювання [1].

Між тим у складних обставинах, з якими стикаються сьогодні організації, наявний підхід до управління ризиками недостатній. Пандемія COVID-19 – один з нових факторів ризику, який вказує на використання підприємствами застарілого підходу до управління ризиковими ситуаціями, особливо це стосується тих подій, що швидко розвиваються.

Так, 87% контрольно-ревізійних відділів, які були опитані в дослідженні Gartner, повідомили, що їх організація використовує модель «трьох ліній захисту» (3LOD) в управлінні ризиками. Відповідно до цієї моделі, керівники структурних підрозділів грають роль першої лінії захисту, виявляючи ризики і впроваджуючи засоби їх контролю. Команди управління ризиками та внутрішнього контролю (юридичної, комплаєнс-контролю і управління корпоративними ризиками, ERM) виконують другу лінією захисту, здійснюючи нагляд і контроль за процесами управління ризиками. Нарешті, внутрішній аудит здійснює третю лінію захисту, спостерігаючи загальну картину ефективності засобів контролю та управління ризиками.

За словами Малколма Мюррея, віце-президента програми Audit & Risk і почесного співробітника Gartner, реакція на пандемію коронавірусу становить собою саме той випадок, коли модель 3LOD і традиційне управління ризиками працюють не дуже добре. Традиційні підходи зазнають невдачі, тому що не можуть ефективно впоратися з мінливими та взаємопов'язаними ризиками. Пандемія – це тип ризику, який швидко розвивається та вимагає динамічного управління ним за допомогою нової схеми, яка має скорочену назву DRG [2].

Отже, на думку західних дослідників, реалізація принципів DRG допоможе організаціям забезпечити належне управління різними видами ризиків і впровадити дієві заходи щодо їх усунення, залучаючи при цьому необхідних виконавців.

У дослідженні Gartner кількісно оцінювалася ефективність застосування нового підходу DRG у діяльності більш ніж 200 організацій [2]. Метою було з'ясувати, чи дозволяє цей підхід підвищити ефективність управління ризиками та досягти кращих результатів для організації в порівнянні з традиційними заходами. В результаті було встановлено, що кожен з трьох принципів DRG підвищив якість управління ризиками в організаціях, що взяли участь в опитуванні. Розглянемо механізм дії кожного з цих принципів окремо.

1. Управління ризиками за видами дій, дозволило підвищити ефективність на 22 %.

Це означає відмову від того підходу, в якому тільки перша лінія захисту безпосередньо здійснює всю діяльність з управління ризиками. Навпаки, відповідальність за виконання завдань щодо управління ризиками не обмежується надалі першою, другою і третьою лінією захисту. Відтепер не команди внутрішнього контролю, а вища ланка керівництва має вирішувати, хто саме буде відповідати за конкретні ризики. За умови призначення конкретної відповідальної особи для деяких видів ризику не буде в загальному мати значення, хто вчинив ті або інші дії щодо певної ризикової ситуації.

2. Спрямованість управління на подолання певних видів ризиків дозволило підвищити ефективність на 18 %.

Модель управління повинна враховувати швидкість розвитку ризику, толерантність до нього і внутрішні обмеження, а не покладатися на однаковий для всіх рівень контролю – наприклад, централізований контроль за всіма ризиками або моделями, виходячи з галузевих норм. Останнє слово має бути тут за керівниками організацій, оскільки модель управління повинна будуватися виходячи з корпоративної стратегії. Передача цих повноважень вищій ланці керівництва, а не Правлінню та командам внутрішнього контролю має перевагу більш швидкого реагування. Ці керівники зможуть швидше почати діяти.

3. Цифровізація управління ризиками дозволила підвищити ефективність на 22 %.

Це означає, що цифрові рішення розглядаються в процесі створення структури управління ризиками як неодмінна складова, а не щось додаткове і неважливе. Так, якщо можна автоматизувати велику частину управління ризиками, то це дозволить залучити до процесу менше відповідальних.

При розгляді ризиків, які спричиняються пандемією коронавірусу, впровадження принципів DRG дасть переваги на всіх трьох етапах роботи з ними – реагування, відновлення та повернення до нормальної роботи. На першому етапі застосування принципів DRG означає швидке визначення відповідального за цей ризик зі складу вищої ланки керівництва та швидке впровадження дій початкової моделі управління ним, яка враховує швидкість розгортання процесу розвитку ризику у часі. Це означає визначення ключових дій з управління цією стадією ризику і встановлення чіткої відповідальності за те, що відбувається визначеним колом осіб.

На наступних етапах, коли увага переноситься на відновлення і повернення до нормальної роботи, використання принципів DRG дозволяє організаціям безперервно контролювати правильність управління ризиком. Знаходячи краще розуміння шляху розвитку ризику, можна розширювати дії з управління ризиком – наприклад, зробити наголос на моніторингу ризику і оцінку його довгострокового впливу.

Таким чином, у новому підході мова йде про те, щоб не тільки ризик-менеджери, але й також рада директорів і представники вищої ланки керівництва зробили управління ризиками своїм найважливішим завданням з метою посилення стійкості організації до таких ризиків як пандемія коронавірусу. Крім того, методологія DRG може бути застосована не тільки до розв'язання ситуації, що викликав COVID-19, а й до інших ризиків, які виникають в епоху цифровізації та швидко розвиваються.

Використана література:

1. Гнатєва Т. М. Управління ризиками в контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 32–40. URL: <http://edu.lvivacademy.com/article/view/146224/144830> (дата звернення: 10.10.2020). Назва з екрана.

2. Gartner : пандемия коронавируса показала, что привычные методы управления рисками устарели. URL: <https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=144248> (дата обращения: 10.10.2020). Название с экрана.

## **Особливості організації системи управління ризиками на підприємстві**

*Кваснюк Н. М., здобувач вищої освіти 2 курсу  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент організацій і адміністрування»*

*Кот О. А., здобувач вищої освіти 4 курсу за освітньо-професійною  
програмою «Менеджмент»*

*Національного фармацевтичного університету*

*Зоїдзе Д. Р., к.е.н., доцент, доцент кафедри  
менеджменту та публічного адміністрування Національного  
фармацевтичного університету  
270214@ukr.net*

У сучасних соціально-економічних умовах управління ризиками та зниження рівня їх впливу є пріоритетними напрямками діяльності системи менеджменту будь-якої організації, у тому числі й фармацевтичної.

Можна навести наступне визначення ризику в господарській діяльності. Так, ризик – це система економічних відносин щодо реалізації здатності підприємця творчо використовувати елемент невизначеності в процесі відтворення або окремих його моментах для отримання додаткового прибутку (підприємницького доходу) [1].

Ризик представляє собою певну подію, в результаті здійснення якої можливі три варіанти економічного результату: негативний, нульовий, позитивний.

Управління ризиками на підприємстві починається з постановки цілей. При цьому поєднують аналіз і прогнозування ринку та можливостей і потреб організації на ньому, планів розвитку.

Під час організації системи ризик-менеджменту розробляються економіко-математичні моделі функціонування організації, складаються прогнози щодо подальшого економічного розвитку.

Система управління ризиками на підприємстві заснована на дотриманні наступних принципів [1–2]:

– інтеграції (оцінка інтегрального ризику на основі зваженої оцінки впливу на виробничо-господарську діяльність повного набору потенційних ризиків з урахуванням їх взаємозв'язків);

– безперервності (доцільне постійне спостереження і контроль ризиків в умовах мінливої ринкової кон'юнктури);

– комплексності (необхідна взаємодія всіх підрозділів підприємства для адекватної оцінки загроз).

Методами управління ризиками є:

1) уникнення ризику, що передбачає відмову від заходів і процесів, які