

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Андрющенко І.С., канд. екон. наук, доц.
Марченко С.А., здоб. вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

Завдання антикризового управління стає надзвичайно актуальним, оскільки сучасна ситуація в економіці та на підприємствах свідчить про високу ймовірність виникнення кризових ситуацій, що загрожують їх стабільності та навіть існуванню. Антикризове управління має на меті розробку комплексу заходів для виходу з кризи та подолання фінансової неплатоспроможності. Останнім часом термін "антикризове управління" набув значної популярності, але його сутність, зміст, особливості та теоретична база ще потребують подальшого уточнення та розвитку. Різні підходи та розуміння цього поняття призвели до розходження в оцінках окремих ключових аспектів.

Проблеми антикризового управління вже вивчені в працях вітчизняних та зарубіжних економістів, таких як: Бланк І. О., Бикова О. О., Біляцька Т. М., Кошкін В. І., Лігоненко Л. О., Мороз О. В., Скібіцький О. М., Терещенко О. О., Череп А. В., Штангерт А. М. Тим не менше, існують певні невирішені питання, особливо у відношенні механізмів, що забезпечують фінансову стабілізацію діяльності підприємств, які потребують подальшого розвитку та уточнення.

Термін "антикризове управління" неоднозначно тлумачиться через теоретичну невизначеність, яка викликає різні підходи до його розуміння. Антикризовий фінансовий менеджмент можна визначити як процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою запобігання або подолання фінансової кризи і забезпечення безперервної діяльності підприємства за допомогою конкретних методів фінансового управління [1, с. 55]. Ми пропонуємо розглядати антикризове управління як комплексну систему управління підприємством, спрямовану на запобігання або подолання негативних явищ у бізнесі. Ця система базується на використанні всього потенціалу сучасного менеджменту і включає розробку та впровадження спеціальної програми, яка має стратегічний характер та дозволяє подолати тимчасові труднощі та зберегти ринкові позиції підприємства незалежно від обставин. Важливо реалізувати таку стратегію, яка поєднує стратегічне управління, спрямоване на запобігання кризи, і оперативний менеджмент, спрямований на подолання кризових ситуацій.

Стратегія антикризового управління включає в себе дві головні складові: стратегію подолання кризи та стратегію недопущення кризи. Антикризове управління є результатом синтезу стратегічного та оперативного менеджменту і передбачає послідовні етапи розвитку кризової ситуації на підприємстві, починаючи з кризи стратегії, яка може призвести до загострення кризової ситуації на підприємстві [2, с. 137]. Часто стає так, що стратегія належним чином обрана, але тактичні помилки керівництва призводять до виникнення кризових ситуацій. Тактична фаза кризи, а саме організаційно-структурна

криза, у більшості випадків є початковою причиною фінансової нездатності підприємства. Організаційно-структурна криза, будь вона викликана кризою стратегії або є її результатом, зазвичай призводить до фінансово-економічної кризи. Фінансово-економічна криза, у свою чергу, після невдоволення фазою банкрутства, оголошує про себе відкритою (видимою) стадією кризи підприємства. Таким чином, криза стратегії та організаційно-структурна криза є прихованими (невидимими) стадіями кризи.

За поглядами стратегічного антикризового управління, вхід підприємства в кризовий стан починається ще на стадії кризи стратегії (яка може бути її причиною) або на стадії організаційно-структурної кризи. Роль аналізу в процесі управління діяльністю підприємства надзвичайно важлива. Тому від результативності аналітичної функції управління, від якісної організації обміну інформацією, залежить ефективність аналітичного опрацювання початкових даних і, відповідно, якість ухвалених управлінських рішень. Успішність функціонування економічного суб'єкта узагальнюється у досягненні тактичних і стратегічних цілей, визначених власниками [3, с. 5]. Головним недоліком прийнятої методики визначення кризового стану підприємства є той факт, що результат аналізу стає відомим після того, як криза вже виникла (постфактум). Тому наразі існує потреба вдосконалення методики аналізу діяльності підприємства з погляду стратегічного антикризового управління [4, с. 25]. Всі формалізовані аналітичні методи в економіці базуються на показниках. Оскільки жоден окремих показник, незалежно від його важливості, не здатний надати повну картину, рекомендується працювати з комплексом показників [6].

Для досягнення найвищої достовірності оцінки необхідно сформувати систему ключових стратегічних показників, яка може бути використана для моніторингу з позиції стратегічного антикризового управління підприємством. Запропонована система ключових стратегічних орієнтирів насправді спрямована на забезпечення стратегічного антикризового управління (реалізації стратегії антикризового розвитку) і включає в себе наступні аспекти:

- відповідність обраної стратегії параметрам внутрішнього та зовнішнього середовища;
- відповідність організаційної структури параметрам внутрішнього та зовнішнього середовища;
- оптимальна структура майна та зобов'язань;
- оптимальне співвідношення доходів та витрат;
- оптимальне співвідношення надходжень та витрат грошових коштів

Криза у більшості випадків виникає на організаційному рівні через помилки в управлінні, дезорганізацію, неоптимізовані бізнес-процеси тощо. Реалізація стратегії антикризового розвитку допомагає виявити і запобігти зародженню кризи задовго до того, як першопричини вплинуть на фінансовий стан підприємства і викличуть фінансово-економічну кризу, яка є наслідком організаційно-структурної кризи, а не її корінням [7, с. 3].

Важливо підкреслити, що не існує універсальної стратегії, яка підійде для всіх підприємств. Кожне підприємство є унікальним, тому стратегія формується індивідуально, враховуючи його позицію на ринку, динаміку розвитку,

конкурентну взаємодію, характеристики продукції або послуг, стан економіки, бізнес-середовище та інші фактори. Однак існують загальні принципи антикризової стратегії, які можуть бути важливими в умовах економічної кризи. Запропонована стратегія антикризового розвитку є базовою концепцією для стратегічного антикризового управління підприємством і служить інструментом для вирішення основних завдань антикризового управління.

Інформаційні джерела:

1. Мороз О.В., Шварц І.В. Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. 146 с.
2. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
3. Дорашук Г. А. Антикризове управління підприємством. К.: Кондор, 2017. 332 с.
4. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. 3-тє вид., оновл. і допов. Львів : Новий Світ, 2016. 324 с.
5. Кравченко О.В. Антикризове управління підприємством. URL: http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_035.pdf
6. Скребець І. В. Вплив кризових явищ на формування системи стратегічної захищеності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 778. С. 206-211.
7. Нагайчук В. В. Управління грошовими потоками підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 1. С. 245-249.

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМНО ВАЖЛИВИХ БАНКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Антипенко Н.В., д-р екон. наук, проф.
Шнипко О.В., здоб. PhD
Національний авіаційний університет

Банківські системи будь-яких країн світу мають свої інституціональні особливості. В умовах України вони пов'язані зі створенням банківського сектора національної економіки на базі спадку від СРСР, коли існувала однорівнева банківська система на чолі з Державним банком СРСР, решта – це п'ять великих системних банків, діяльність яких не відповідала принципам ринкової економіки. Клієнти не мали права вільного вибору банку, юридичні особи закріплювалися за ними адміністративно за галузевим принципом, а фізичні особи – за Сбербанком СРСР. Отримання Україною незалежності і відсутність системи належного регулювання функціонування банків в умовах створення дворівневої банківської системи, привело до бурхливого зростання їх кількості протягом першої половини 1990-их років майже до 500. У наступні роки до сьогоднішнього дня сформувалася стійка тенденція до їх скорочення через поетапне нарощування стандартів капіталу, формування системи пруденційного нагляду і контролю з боку НБУ [1].