

СТРАТЕГІЯ РИЗИК - МЕНЕДЖМЕНТУ У ФІНАНСОВОМУ УПРАВЛІННІ

*Антоненко В.М., канд. екон. наук, доцент
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»,
м. Луцьк*

Сучасне бізнес-середовище зазвичай є непередбачуваним, стрімко змінюваним і часто несприятливим для економічних суб'єктів, що пов'язано із дією різного виду загроз.

Наслідком дії майже усіх загроз для підприємств є фінансові ризики та негативні результати їх реалізації. Такими результатами можуть бути: зменшення реалізації та прибутку (або виникнення і накопичення збитків), зростання фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел, зменшення вартості підприємства та його акцій, втрата платоспроможності і навіть перспектива банкрутства тощо. Зважаючи на системний характер ризиків, у тому числі і фінансових, варто зазначити, що згадані проблеми у фінансовій діяльності підприємств мають каскадний ефект, який тлумачиться таким чином: окремий ризик провокує виникнення іншого чи інших, і це значно збільшує їх взаємний системний вплив на будь-яке підприємство.

Тому варто звертати увагу на перші видимі, чи навіть ще невидимі, ознаки появи і подальшого розвитку загрозливих тенденцій. Тут доречно згадати про управління за слабкими сигналами [1], яке, на жаль, не так часто використовується на практиці.

Автори О.Ю. Сова і Є.Ю. Морозов [2], які посилаються на [3], пишуть, що «існують три основні типи стратегій управління підприємством у кризовому стані: активне антикризове управління; реактивне антикризове управління; інтерактивне антикризове управління» [2, с. 93]. Активне і реактивне антикризове управління можна розглядати як певний результат реалізації загроз, тобто за умови, що вже видимими чи очікуваними стають будь-які

фінансові втрати, і тільки тоді керівництво підприємства приймає відповідні управлінські рішення; причому активна поведінка менеджерів передбачає прийняття ними таких рішень, які є відповідною адекватною реакцією на наявні загрози, якщо навіть останніх не було в попередніх періодах; реактивна реакція менеджерів означає, що вони приймають управлінські рішення, які базуються на їх попередньому досвіді, який, до речі, не завжди може відповідати новим викликам і загрозам. Отож, реактивне управління є менш пристосованим до змінюваності та непередбачуваності загроз, і з посиленням таких тенденцій стає все більш неефективним і навіть саме по собі може провокувати додаткові ризики, пов'язані із хибною реакцією підприємства на нові невідомі раніше загрози. Особливості інтерактивного антикризового управління, на відміну від активного і реактивного, полягають у тому, що у цій ситуації менеджери зосереджуються саме на передбаченні, попередженні наслідків загроз, і головним стає управління за слабкими сигналами. Це вимагає від менеджерів абсолютно нових, нестандартних, підходів до прийняття ними управлінських рішень, тому збільшується суб'єктивність у таких управлінських діях, так само як і відповідальність менеджерів; а це, звісно, не завжди та не всіма управліннями сприймається адекватно.

Варто вказати на те, що інтерактивне антикризове управління має в першу чергу впроваджуватися в стратегічному управлінні, бо помилки щодо вибору та / або реалізації стратегій можуть мати надто серйозні фінансові наслідки і втрати у поточному (тактичному) і оперативному управлінні. Це пояснюється певним хронологічним зв'язком між стратегічним, поточним і оперативним видами (рівнями) управління: хибні стратегічні рішення або навіть помилки менеджерів - стратегів об'єктивно провокують виникнення проблем у тактичному, а потім – і в оперативному фінансовому управлінні. У цьому полягають важливість та роль

фінансової стратегії у фінансовому менеджменті, так само як роль і значення стратегічного захисту від ризиків у забезпеченні стійкості та ефективності діяльності підприємств.

В дослідженнях наукових підходів до управління фінансовими ризиками у першу чергу бракує комплексності розгляду управління з точки зору часового фактору, тобто стратегічний, тактичний і оперативний види менеджменту є дещо відокремленими один від одного. Разом з тим, стратегічний менеджмент є основою для формування в подальшому тактичних, а ті, у свою чергу, – оперативних управлінських дій, заходів, програм тощо, а зв'язок між ними являє собою взаємопов'язану тріаду підсистем управління.

Стратегії поділяються на корпоративні (диверсифікації), ділові (конкурентні), функціональні (у тому числі і фінансові). Визначаючи місце стратегії управління фінансовими ризиками в системі (портфелі) стратегій, варто вказати на наступне: фінансова стратегія забезпечує усі інші стратегії фінансовими ресурсами та таким чином пов'язана з ними, а стратегія управління фінансовими ризиками, будучи вбудованою у фінансову стратегію, – так само «пронизує» усі корпоративні, ділові та функціональні стратегії. Отже, стратегія управління фінансовими ризиками має універсальний характер і особливе місце в системі стратегій.

Деталізуючи сутність управління фінансовими ризиками, з урахуванням стратегічного підходу до управління ними, вкажемо на особливості вибору об'єктів управління на різних ієрархічних управлінських рівнях (рис. 1). В основі стратегічного захисту від фінансових ризиків головною метою є захист інтересів власників, тобто збільшення вартості підприємства; тому вважаємо, що стратегія управління фінансовими ризиками має бути націлена на управління капіталом. Для забезпечення захисту стратегічних фінансових інтересів власників тактичною метою стає управління прибутком, бо його частина спрямовується на

збільшення власного капіталу і капіталізується як вартість підприємства. А зростання прибутку досягається завдяки ефективному оперативному управлінні грошовими потоками. На рис. 1 наочно показано факторний взаємозв'язок цих управлінських процесів та їх об'єктів управління.

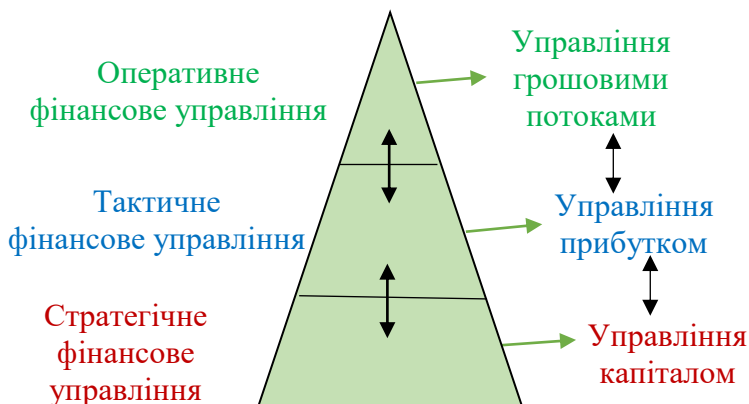


Рис. 1. Ієрархічна тріада стратегічного - тактичного - оперативного фінансового ризик-менеджменту

Отже, викладені тези свідчать про базову, найважливішу роль стратегічного управління фінансовими ризиками.

Перелік посилань

1. Милько І. Особливості застосування моделі управління за слабкими сигналами. *Економіка та суспільство*, 2021. № 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-3>.
2. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Стратегії запобігання банкрутству підприємств у контексті ризик-менеджменту. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47), с. 91-97. URL: <https://oaji.net/articles/2021/728-1623655507.pdf>.
3. Шапран Є.М., Рамазанов С.К., Білоцерківський О.Б., Сергієнко О.А., Гапоненко О.Є., Степуріна С.О., Соснов І.І. Підвищення ефективності управління торговими підприємствами на основі інтелектуально-інформаційних систем : монографія. Харків : ТОВ «Планета-прінт», 2020. 168 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/khPI-Press/50134/3/monograph_2020_Shapran_Pidvyshchennia_efektyvnosti.pdf