

- раціоналізувати видаткову частину бюджету України;
- збільшити зовнішні і внутрішні інвестиції в такі сфери як сільське господарство, важка промисловість, інформаційні технології та туризм. Розвиток даних галузей у нашій країні можуть стати додатковим джерелом доходів державного бюджету;
- посилити контроль за дотриманням податкового законодавства та ухиляння від нього, а також рухом бюджетних коштів тощо.

Для вагомих результатів в сфері збалансування бюджетного дефіциту необхідно проведення відкритої та зрозумілої соціально-економічної політики та повної реалізації економічних реформ в країні, що і приведе до оптимізації економіки держави.

### **Література.**

1. Бюджетний кодекс України від 08 липня 2010 р. № 2456 – VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 06.11.2019).
2. Бюджетна політика. *Міністерства фінансів України*: веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 10.11.2019).

## **ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Сопельник Н. М., студент*

*Науковий керівник: Дмитрієва О. І., к. е. н., доцент*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Сучасні умови господарювання, зумовлені ринковими перетвореннями, вимагають використання відповідних ефективних моделей управління підприємствами та розробки адекватних концепцій.

Необхідність формування нових концепцій управління обумовлена насамперед особливостями функціонування господарюючих суб'єктів, до яких можна віднести, по-перше, підвищення турбулентності середовища функціонування, по-друге, посилення конкуренції та дефіцит фінансових ресурсів. Крім того, функціонування підприємств постійно супроводжується виникненням і розвитком кризових ситуацій.

Сучасні виробничо-економічні системи перебувають у стані

постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи цим можливість ефективного функціонування й розвитку. Стан навколишнього середовища має ключове значення для виробництва й управління, оскільки зовнішнє середовище по відношенню до виробничо-економічних систем є об'єктивною та визначальною умовою їх існування. У таких умовах економічних змін підприємство стикається з безліччю різних проблем, тому традиційні інструменти та методи управління стають нежиттєздатними.

Нині створення ефективної системи антикризового управління на підприємствах є одним з найважливіших стратегічних завдань. Слід зазначити, що в економічній літературі до цих пір немає єдиного підходу до визначення сутності, мети і завдань антикризового управління, а саме антикризове управління як вид менеджменту досі не має чіткої понятійної бази.

На сьогодні однією з найважливіших проблем, що вимагає нагального розв'язання, є складне фінансово-економічне становище вітчизняних підприємств, викликане взаємними неплатежами, високим рівнем оподаткування, політичною нестабільністю, недосконалістю нормативно-правової бази, неефективністю фінансового менеджменту тощо. Зазначені вище фактори призводять до неплатоспроможності підприємств і є основними причинами стійкої тенденції щодо збільшення кількості збиткових підприємств.

Важливим моментом є розробка антикризової стратегії підприємства. Розрізняють:

- стратегічну кризу (криза стратегій), при якій потенціал підприємства виявляється підірваним або зруйнованим і немає можливості створити новий;
- кризу результатів (оперативну кризу), коли підприємство несе збитки і рухається до ситуації дефіциту балансу;
- кризу ліквідності – зростаючі збитки загрожують втратою платоспроможності.

Найбільш небезпечною для підприємства є саме стратегічна криза. У стратегічному антикризовому управлінні виділяють чотири рівні стратегії в організації.

Перший рівень – корпоративний – присутній у компаніях, що діють у кількох сферах бізнесу, тобто в концернах і конгломератах. Тут приймаються рішення про закупівлі, продаж, ліквідації, перепрофілювання тих чи інших сфер бізнесу; розраховуються стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу;

розробляються плани диверсифікації; здійснюється глобальне управління фінансовими ресурсами.

Другий – рівень перших керівників недиверсифікованих організацій, що входять до складу диверсифікованих або абсолютно незалежних, відповідальних за розробку й реалізацію стратегії сфер бізнесу. На цьому рівні розробляється й реалізується стратегія, що базується на корпоративному стратегічному плані, основною метою якого є підвищення конкурентоспроможності організації та її конкурентного потенціалу.

Третій рівень – функціональний – характерний для керівників функціональних сфер: фінансів, маркетингу, розробок нових товарів і послуг, виробництва, управління персоналом і т. д.

Четвертий рівень – лінійний – рівень керівників підрозділів організації або її географічно віддалених частин, наприклад представництв, філій.

Стратегічний процес розробки та реалізації стратегії включає такі етапи:

- аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства та діагностика внутрішніх ресурсів підприємства;
- формулювання місії та цілей підприємства (дерева цілей);
- визначення стратегічної проблеми і потреби (необхідності) в стратегічних діях;
- розробка стратегічних альтернатив, на основі яких можна вирішити стратегічну проблему;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегічної альтернативи для антикризового управління на підприємстві;
- формування стратегічного плану;
- оцінка відповідності стратегії до структури управління підприємства та організаційної культури;
- реалізація стратегії;
- контроль і оцінка отриманих результатів.

Стратегія антикризового управління повинна враховувати всі зміни факторів зовнішнього середовища у стратегічному періоді.

Виходячи з міркувань, що ефективно антикризове управління в рамках тільки стратегічного управління, так само, як і в рамках тільки оперативного менеджменту, неможливе, пропонуємо стратегію антикризового розвитку підприємства, реалізація якої і буде

втілювати процес стратегічного антикризового управління.

Стратегія антикризового управління включає в себе стратегію подолання кризи і стратегію недопущення кризи.

Антикризове управління є симбіозом стратегічного управління (через реалізацію стратегії недопущення кризи) і оперативного менеджменту (через реалізацію стратегії подолання кризи).

З позиції стратегічного антикризового управління підприємством виділяють такі етапи (фази) розвитку кризової ситуації на підприємстві (рис. 1).

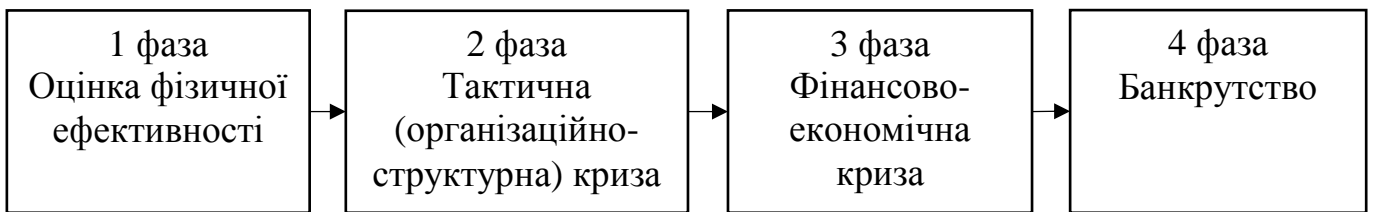


Рисунок 1 - Фази розвитку кризи підприємства

Криза в переважній більшості випадків зароджується на організаційному етапі (помилки в управлінні, дезорганізація, неоптимізовані бізнес процеси і т. д.). Реалізація стратегії антикризового розвитку дозволяє діагностувати, а відповідно, і запобігати осередкам зародження кризи задовго до того, як вищеописані першопричини негативно вплинуть на стан підприємства і воно перейде у фазу фінансово-економічної кризи, що буде лише наслідком організаційно-структурної кризи, а не його першопричиною.

Не може бути стратегії, придатної для всіх підприємств, як не існує єдиного універсального стратегічного антикризового управління. Кожне підприємство є особливим, тому й процес формування стратегії для нього індивідуальний і залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку та потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виготовленої продукції (надання послуг), стану економіки, підприємницького середовища та багатьох інших чинників.

Таким чином, запропонована стратегія антикризового розвитку як базова концепція реалізації стратегічного антикризового управління підприємством є інструментом, використання якого дозволяє вирішувати основні завдання антикризового управління.

### **Література.**

1. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти. *Проблемы теории и практики управления*. 1999. №4. С.82-88.
2. Антикризисное управление / Под.ред. Короткова Э.М. М.: ИНФРА-М., 2000. 322 с.
3. Антикризисное управление: учебное пособие. 2-е изд., доп. и перераб / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2009. 620 с.
4. Антикризисный менеджмент / Под ред. Грязновой А.Г. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. 410 с.
5. Архипов В., Ветошникова Ю. Стратегия выживания промышленных предприятий. *Вопросы экономики*. 1998. №12. С.12-15.
6. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2000. 446 с.
7. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять экономикой: учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2001. 440 с.

## **РОЗВИТОК ТА ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНИХ БАНКІВСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

*Трунов А. Д., магістр*

*Науковий керівник: Вербицька В.І., к. е. н., доцент*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

З подальшим проникненням у всі сфери людського суспільства інформаційних технологій та різноманітних технологічних брендів кожна сучасна людина здобуває все більше можливостей для полегшення свого життя, комфортного існування та використання цих технологій у практичній діяльності. Не обійшли увагою інформаційні технології та фінансові технології і звичайні смартфони, пристосувавшись до стрімко змінюваних соціально-економічних умов та сучасного рівня розвитку фінансових та банківських установ.

Цього року компанія GfK Ukraine провела власне дослідження, в