

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

**АНОТАЦІЯ.** Розуміння сутності фінансового ризику в аспекті його впливу на фінансові ресурси в процесі застосування фінансової стратегії дозволяє адекватно окреслити його функції, в контексті яких визначити його вплив на підприємство. Запропонований у статті механізм ризик-менеджменту дозволяє не лише ефективно управляти ризиком, а й підвищує швидкість та ефективність процесів менеджменту загалом.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ризик, фінансовий ризик, банківський ризик, ризик-менеджмент фінансова глобалізація.

**АННОТАЦИЯ.** Понимание сущности финансового риска в аспекте его влияния на финансовые ресурсы в процессе применения финансовой стратегии позволяет эффективно очертить его функции, в контексте которых определить его влияние на предприятие. Предложенный в статье механизм риск-менеджмента позволяет не только эффективно управлять риском, но и повышает скорость и эффективность процессов менеджмента в целом.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** риск, финансовый риск, банковский риск, риск-менеджмент, финансовая глобализация.

**ABSTRACT.** The understanding of financial risk from the point of view of its influence on the financial resources during the implementing of the financial strategy permits to define its functions adequately and to determine its impact on the company through its functions. The mechanism suggested in the article can not only effectively manage the risk, but also improve the speed and efficiency of the procedural mechanism of management in general.

**KEY WORDS:** risk, financial risk, bank risk, risk-management, financial globalization.

Виникнення теорії та практики економічної глобалізації впливає з предмета економічної науки, а саме обмеженості ресурсів, які до того ж розподілені нерівномірно в географічному, демографічному й економічному плані.

Після розпаду біполярної системи міжнародних економічних відносин відбувся синтез ідей капіталізму і соціалізму. І не дивно, що за умов однополярного світу характерною ознакою паную-

ючих економічних доктрин є їх глобальний характер. Таким чином, визначальними визнаються глобальні інституційні проблеми, спрямовані на покращення соціальних умов шляхом еволюції неоліберального капіталізму або зміни науково-практичної парадигми економічного розвитку. Наразі глобалізація є основним фактором сучасного суспільного розвитку, і економічного зокрема.

**Постановка проблеми.** Важливим аспектом процесу глобалізації є глобалізація у фінансовому секторі, тобто фінансова глобалізація. У глобальному аспекті фінанси можна трактувати як відносини з приводу розподілу і перерозподілу світового багатства між суб'єктами світового фінансового ринку, який охоплює усі сфери економічних відносин. Очевидно, що глобальний розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів змінює їх баланс між національними економічними системами, підсилюючи або знижуючи нерівномірності у їх розвитку, з одного боку, — гео економічна нерівномірність, а також між галузями економіки, з іншого, — секторальна нерівномірність. Таким чином, процес фінансової глобалізації впливає на рівномірність розвитку світової економічної системи в розрізі національних економік і галузей світового господарства. А тому чітке й адекватне розуміння генезису та діалектики фінансової глобалізації з притаманними їй ризиками забезпечить можливість вибудовування дієвого й ефективного інструментарію регулювання глобальних фінансових дисбалансів, а відтак рівномірного економіко-фінансового розвитку на глобальному, макро- та мікрорівнях.

І оскільки суб'єкти економічної діяльності є базою національних економік і через глобальний простір впливають на розвиток інших відкритих економічних систем, то саме їх рівномірний поступальний розвиток є передумовою запобігання кризовим явищам на макро- і глобальному рівні. А оскільки такий розвиток можливий лише за умов мінімальних або нульових ризиків, то саме питання сутності ризику та процесу ризик-менеджменту постає неабияк актуальним у даному контексті.

**Аналіз досліджень і публікацій** показав, що питання ризик-менеджменту є досить актуальним, проте йому все таки не відводиться чільне місце серед інструментів корпоративного управління. Недостатня глибина аналізу категорії ризику, його систематизації, спричинили применшену увагу до забезпечення рівномірного розвитку за допомогою реалізації ефективного ризик менеджменту в рамках реалізації корпоративної стратегії.

Проблема побудови й задіяння ефективного й адекватного ринкової кон'юнктури процесу ризик менеджменту розглядається у працях Д. Ван Хорна, З. Боди, А. Холтона, Б. Флівб'єрка та практиків К. Доуда, Г. Сорвара, де висвітлено класичні та новітні аспекти і підходи до ризик-менеджменту. Серед вітчизняних учених та економістів також досить високий ступінь розробки теми, важливою рисою якого є інтерпретація під умови українського ринку, зокрема у працях І. Івченка, А. Старостіної, О. Любунь, І. Бланка та В. Савчука та ін.

**Мета статті** — розглянути сутність ризику, зокрема фінансового, його типології та побудувати на основі цього ефективний та адекватний сучасному історико-економічному виміру механізм ризик-менеджменту.

Ризик є тим бар'єром для початку нового бізнесу в певній галузі, який створює конкуренція. І чим вищий ступінь конкуренції, тим більший ступінь ризику. Адже ні обмежений розмір ринку, ні дорогий вихід на нього, ні брак досвіду та ресурсів не обмежує інвестиційні процеси так, як ризик.

Звідси постає потреба у визначенні суті та природи ризику, зокрема фінансового.

Українська економічна енциклопедія під редакцією Мочерного С. В. дає таке пояснення: *«ризик (економічний) — це атрибут прийняття рішення у ситуації невизначеності, наявний у більшості господарських операцій, економічній політиці»* [5, с. 214]. А відомий український економіст В. В. Вітлінський конкретизує його: *«економічний ризик — це об'єктивно-суб'єктивна категорія у діяльності суб'єктів господарювання, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору»* [4; 9]. Експерт у галузі ризик-менеджменту Івченко І. Ю. найвлучніше характеризує ризик як *діяльність, пов'язану з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість кількісно і якісно визначити імовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети* [6, с. 21].

Іноземні теоретики та практики по-іншому підходять до з'ясування природи ризику. Наприклад, J. P. Morgan визначає ризик як *ступінь невизначеності одержання майбутніх чистих доходів*. А в страховому бізнесі ризик розглядають як *потенційну граничну втрату частки бізнесу* [11; 7].

Серед зарубіжних учених теж немає єдності у даному питанні. Майкл Мескон з університету штату Джорджія окреслює ризик

через призму прийняття управлінських рішень: *ризик* — це ситуація при прийнятті рішень, результати яких не є визначеними, але ймовірність кожного результату відома [7, с. 214]. Професор з фінансів школи менеджменту Бостонського університету Зві Боді вважає ризик «не просто невизначеністю, а такою яку потрібно брати до уваги при тих чи інших діях, оскільки вона може впливати на матеріальне благополуччя людей» [2, с. 328]. Джеймс К. Ван Хорн зі Станфордського університету визначає ризик як зміну дохідності порівняно з її очікуваною величиною [3, с. 191].

Загалом, ризик являє собою складну економічно-управлінську категорію, при визначенні якої має місце ряд протиріч. Проте попри суперечності щодо сутності ризику, які породили варіативну розмаїтість означень, можна виокремити набір принципів ризику:

1. *Ситуаційна невизначеність* полягає у виникненні ризику лише у ситуації невизначеності.
2. *Варіативна альтернативність* — у наявності комплексу альтернатив подолання невизначеності.
3. *Конкретна імовірність* — у можливості кількісно оцінити ймовірність настання кожної альтернативи.
4. *Амплітуда дохідності* — у коливанні величини дохідності залежно від обраної альтернативи з поправкою на імовірність.
5. *Кількісна вимірюваність* — у оцінці ризику через величину дохідності.

Виходячи з вищезазначених принципів можна сформулювати наступне окреслення сутності комерційного ризику.

*Комерційний ризик* — це гранична величина у вигляді різниці між варіантами сукупності альтернатив, викликаних об'єктивною чи суб'єктивною зміною кон'юнктури на мікро-, макро- чи глобальному рівні в умовах невизначеності, які передбачають конкретну ймовірну зміну дохідності.

Дане визначення знімає суперечність між класичною, неокласичною та неінституціональною теоріями ризику, які розглядають ризик відповідно як імовірність збитків від обраної стратегії, ймовірність відхилення від досягнення поставлених цілей і подолання невизначеності визначенням імовірностей при прийнятті управлінських рішень, які розглядають поняття ризику з різних позицій.

Існує багатогранна класифікація ризиків на основі різних факторів: *за родом небезпеки; за характером діяльності; за об'єктами, на які вони спрямовані; за характером обліку; за часом; за*

*характером наслідків; за ступенем; за можливим результатом; за основною причиною виникнення тощо.*

Позаяк основою діяльності будь-якого підприємства на мікрорівні, будь-якої країни на макрорівні та будь-якої міжурядової установи на глобальному рівні є фінанси, то саме фінансовий ризик є найвагомішим, оскільки саме він визначає подальший економічний розвиток відповідної економічної формації.

Заслужений діяч науки і техніки України, доктор економічних наук, професор І. О. Бланк, який протягом тривалого часу поєднує наукову та викладацьку роботу у сфері фінансового менеджменту із практичною діяльністю у ролі головного експерта і консультанта низки компаній дає таке означення фінансового ризику: *фінансовий ризик підприємства* є результатом вибору його власниками або менеджерами альтернативного фінансового рішення, спрямованого на досягнення бажаного цільового результату фінансової діяльності при ймовірності зазнання економічного збитку (фінансових втрат) через невизначеність умов його реалізації [1, с. 578].

А серед західних фінансистів панує думка, що фінансовий ризик включає в себе як ризик можливого банкрутства, так і додаткову зміну величини прибутку на одну акцію, викликані використанням фінансового важеля [3, с. 743].

Звідси випливає, що визначення іноземних фінансистів є занадто абстрактними і неузгаальненими, а вітчизняних — більш узагальненими, проте неадекватними дійсності і неконкретними, оскільки може характеризувати, як фінансовий, так і комерційний ризик, тобто відсутнє чітке розмежування типів ризику.

Враховавши позитивні аспекти вищезазначених означень, можна сформулювати наступне логічне та конкретне визначення фінансового ризику.

**Фінансовий ризик** — це гранична величина у вигляді фінансової різниці між варіантами сукупності альтернатив реалізації фінансової стратегії чи окремого фінансового рішення, викликаними об'єктивною чи суб'єктивною зміною кон'юнктури фінансового стану на мікро-, макро- чи глобальному рівні в умовах невизначеності, які передбачають конкретну імовірну зміну величини чи структури фінансових ресурсів підприємства.

Звідси можна визначити об'єкт, суб'єкт, джерело та функції фінансового ризику.

*Суб'єкт фінансового ризику* — це бізнес-формація в ролі уповноваженої особи чи органу управління, які приймають рішення щодо затвердження конкретної альтернативи.

*Об'єкт фінансового ризику* — це фінансові ресурси конкретної бізнес-формації.

*Джерело фінансового ризику* — це обрана альтернатива для реалізації.

*Функції фінансового ризику:*

— *стимулююча* — спонукає до пошуку дієвих інструментів обрання найвигіднішої альтернативи, що сприяє виникненню інноваційних способів прийняття рішень та ведення бізнесу;

— *розподільча* — забезпечує рух фінансових ресурсів між об'єктами фінансової системи;

— *еволюційна* — спричиняє перерозподіл фінансових ресурсів на користь ефективніших бізнес формацій, що сприяє розвитку та стабілізації економіки на макрорівні;

— *захисна* — створює передумови для захисту фінансового стану від результатів вибору певної фінансової стратегії, яка в перспективі могла б зменшити ефективність діяльності, шляхом застосування інструментів ризик-менеджменту;

— *аналітична* — дозволяє кількісно оцінити результати альтернатив, що робить можливим прогнозування та планування — важливі атрибути ринкової економіки;

— *регулятивна* — впливає на економічні позиції бізнес-формацій на ринку через комплексну реалізацію розподільчої та розвивальної функцій. Регулятивна функція фінансового ризику може набувати 3-х варіантів:

— *конструктивний* — проявляється у позитивному впливі на компанії з високою ефективністю діяльності, а також на ринок загалом шляхом перерозподілу фінансових ресурсів і сегментів ринку на користь ефективніших компаній;

— *деструктивний* — проявляється у негативному впливі на формації з низьким рівнем менеджменту та ефективності управління бізнес-процесами, в тому числі ризик-менеджментом, який передбачає погіршення їхнього фінансового стану (стійкості) або ж повної елімінації з ринку;

— *стабільний* — проявляється шляхом заміни хаотичних ринкових процесів унаслідок суперечливих дій і банкрутств окремих суб'єктів ринку на прогнозовані процеси, а також такі, які підлягають управлінню.

Конструктивний варіант має найбільший прояв протягом зростання ринку, особливо для компаній протягом життєвого циклу «зростання», деструктивний — протягом криз і депресій в економічній системі (для компаній протягом життєвого циклу «спад»),

стабільний — при звичайному розвитку чи спаді, особливо для перехідних економік (для компаній протягом життєвих циклів «зародження» і «старіння»).

Сучасна теорія ризиків дає досить багатогранну систематизацію ризиків на основі підходів різних напрямків дослідження фінансових ризиків.

Ці підходи до класифікацій містять різний набір комплексів ризику та різні систематизуючі ознаки. Проте якщо провести класифікацію з позицій сутності фінансового ризику, визначеної в даній статті, то матимемо наступне **систематизацію фінансових ризиків** за джерелами виникнення:

1) систематичний (ризик втраченої вигоди):

✓ процентний ризик:

a) кредитний;

b) депозитний;

✓ валютний ризик;

✓ ціновий ризик:

a) інфляційний;

b) дефляційний;

2) несистематичний (ризик прямих фінансових втрат):

✓ корпоративний ризик:

a) ризик банкрутства;

b) ризик зниження фінансової стійкості (ризик порушення рівноваги фінансового розвитку);

c) ризик неплатоспроможності (або ризик незбалансованої ліквідності).

✓ ризик різних видів фінансової діяльності:

a) інвестиційний ризик;

b) інноваційний ризик;

✓ ризик окремої фінансової операції.

Варто зазначити, що теорія банківських ризиків хоча і підпадає під загальну теорію ризиків підприємства, проте має певні відмінності.

Банківські ризики — загроза втрат, пов'язаних із специфікою банківських операцій, які здійснюють кредитні установи [5, с. 218].

Саме кредитна діяльність банків породжує цю специфіку, оскільки в управлінні банківською діяльністю — банківському менеджменті — недостатньо враховувати лише фінансові ризики власне банку, адже і від фінансового стану позичальника залежить фінансовий стан банку як кредитної установи. Відтак фінансовий ризик банку зкорелює з фінансовими ризиками по-

зичальників. І цей вид ризику включено в рамки кредитного ризику.

Посилення негативного впливу виявлених факторів ризику на стабільність банківської системи можливе внаслідок погіршення кредитоспроможності й фінансового становища клієнтів: суб'єктів господарювання та фізичних осіб.

Так, через погіршення зазначених показників щодо суб'єктів господарювання відбувається, по-перше, збільшення частки пролонгованих кредитів, значний обсяг яких припадає на великі підприємства металургійної, хімічної, машинобудівної й будівельної галузей, унаслідок негативної кон'юнктури на їхню продукцію; по-друге, звуження ресурсної бази, в тому числі внаслідок зростання недовіри до банківської системи, зменшення коштів на рахунках клієнтів, зокрема внаслідок відповідної динаміки надходжень на їхні поточні рахунки через скорочення виробництва й погіршення кон'юнктури, вилучення ліквідних активів із банківської системи, зокрема за умови зростання тіньового сектору економіки; по-третє, погіршення якості кредитних портфелів банківських установ та збільшення частки проблемних активів унаслідок зростання обсягу простроченої заборгованості [8, с. 108].

*Фінансовий ризик-менеджмент* — механізм дій, вибудований задля побудови стратегії щодо уникнення, мінімізації або переносу втрати фінансових ресурсів у ході реалізації фінансової стратегії чи окремої фінансової операції.

Управління ризиками дозволяє зберегти бізнес від загрози і працювати краще. Велика частина вартості, породжена управлінням ризиками, пов'язана у режимі реального часу з прийняттям рішень, так як компаніям часто доводиться жити з їх наслідками у середньо- і довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим цікаво відзначити, що близько половини організацій пов'язують аналіз ризиків зі стратегічним плануванням (52 %). Значна меншість респондентів пов'язують його з придбанням та переукладанням (42 %), інвестиціями (42 %) і бюджетами (30 %). Співставлення схильності до ризику і стратегії, а також виявлення ризиків і керування корпоративними ризиками має важливе значення для майже половини респондентів. [10; 4].

Система управління ризиками є важливою і невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку банку, оскільки ефективна організація процесу ризик-менеджменту зумовлює фінансову стійкість і надійність банку.



Ефективне управління ризиками сприяє зміцненню банку, зростанню довіри з боку клієнтів і контрагентів, а також зменшенню чутливості до надзвичайних та кризових ситуацій.

Головною метою системи ризик-менеджменту є побудова ефективної системи аналізу та управління ризиками для виконання стратегічних і тактичних завдань банку з застосуванням відповідної політики, методів і засобів управління як факторів забезпечення високої конкурентоспроможності банку із забезпеченням оптимального співвідношення рентабельності, ліквідності та надійності в межах обраної корпоративної стратегії розвитку.

В основі ризик-менеджменту лежать цілеспрямований пошук і організація роботи по зниженню міри ризику, отримання і збільшення доходу в невизначеній ситуації.

Кінцева мета ризик-менеджменту відповідає цільовій функції підприємництва. Вона полягає в отриманні найбільшого прибутку при прийнятному для підприємця співвідношенні прибутку і ризику. Ризик-менеджмент являє собою систему управління ризиком і економічними відносинами, які виникають у процесі цього управління.

*Ризик-менеджмент* як система управління складається з двох підсистем: керованої підсистеми (об'єкта управління) і керуючої підсистеми (суб'єкта управління). *Керована система* — це віріативний ряд ризиків конкретного суб'єкта, а *керуюча* — орган управління ризиками відповідного суб'єкта (департамент фінансового аналізу та ризиків, комітети: кредитний, тарифний, управління активами та пасивами або інші).

До методів управління ризиками можна віднести:

- уникнення ризику (відмова від ненадійних клієнтів, відмова від сумнівних проектів);
- зниження рівня ризику (резервування коштів, розсіювання ризику, лімітування, створення системи гарантій);
- передача (страхування) ризику (часткова, повна);
- утримання ризику — прийняття ризику у повному обсязі.

У процесі кредитування вважаємо за доцільне застосування системного підходу до управління ризиками і його використання при формуванні й розвитку системи управління активами та пасивами банку. В основі системного підходу до управління ризиками лежать загально визнані, науково обґрунтовані принципи управління ризиками — *Generally accepted risk principles (GARP)*, що були розроблені на підставі використання досвіду роботи за-

хідних економістів, законодавців, учених. GARP — це загальна структура із 89 принципів, за допомогою якої банки можуть управляти та розподіляти свої ризики, і яку може використовувати керівництво [9, с. 108].

Варто додати, що аналіз передової практики ризик-менеджменту показує, що немає певної стандартної схеми управління ризиками в компанії.

Таким чином, врахувавши всі позитивні аспекти теорії ризик-менеджменту вітчизняних та іноземних учених, можна запропонувати такий найбільш ефективний алгоритм фінансового ризик-менеджменту, яка включатиме наступні етапи:

I. Окреслення системи ризиків підприємства, з визначенням прямих фінансових ризиків та інших, які призводять до фінансових втрат.

II. Побудова системи ризикозахищеності підприємства.

III. Формування інформаційної бази ризик-менеджменту.

IV. Ідентифікація ризиків.

V. Ранжування ризиків.

VI. Виявлення природи їх виникнення.

VII. Аналіз шляхів нейтралізації ризику.

VIII. Оцінка ризику.

IX. Аналіз можливостей зменшення втрат від ризику.

X. Пошук шляхів переносу ризику.

I. Встановлення системи критеріїв прийняття ризикових рішень.

XI. Прийняття ризикових рішень.

XII. Розробка стратегії управління ризиком на основі обраного методу.

XIII. Реалізація стратегії ризик менеджменту.

XIV. Моніторинг і контроль фінансових ризиків.

XV. Оцінка ефективності реалізованої стратегії управління фінансовими ризиками.

XVI. Врахування негативних аспектів управління для уникнення подібних помилок у майбутньому.

Даний механізм враховує позитивні надбання як українських, так і зарубіжних учених і науковців. Він передбачає можливість вибудовування цілісної системи управління ризиками з постійним підвищенням ефективності шляхом урахування позитивних та усунення негативних моментів минулих ризикових операцій, що у майбутньому має на меті, крім збільшення ефективності, поліпшити швидкість процесу ризик менеджменту.

**Висновки:** Таким чином, фінансовий ризик — це насамперед величина (а не діяльність, ситуація чи просто невизначеність), яка аналітично вимірюється, тобто є прогнозованою, і яка має ряд принципів та виконує комплекс важливих функцій. Такий підхід до визначення сутності, ролі та природи є адекватним та вирізняє фінансовий ризик з-поміж системи комерційних ризиків. Нечітке розуміння як комерційного, так і фінансового ризику зумовило неповне уявлення про його функції. Саме розуміння фінансового ризику з позицій чинника впливу на фінансові ресурси в процесі впровадження фінансової стратегії чи фінансового рішення в межах корпоративної стратегії управління дозволяє адекватно визначити його функції, а вже через призму функцій варто окреслювати його вплив на компанію з подальшим окресленням сутності та методів ризик менеджменту. На підставі даного підходу було проведено систематизацію фінансових ризиків, яка є адекватною сучасним економічним та монетарним процесам і дозволяє розробити ефективну методологію аналізу як фінансового ризику загалом, так і окремих його видів зокрема. Запропонований у сучасній науковій літературі механізм ризик-менеджменту є дієвим, але недостатньо ефективним, оскільки порушено логічний алгоритм самого механізму. Натомість запропонований у даній статті механізм дозволяє не лише ефективніше управляти ризиками, але й підвищити швидкість і ефективність самого процесуального механізму управління.

### **Література**

1. *Бланк І. О.* Фінансовий менеджмент. — К.: Ельга, 2008. — 724 с.
2. *Боди З., Мертон Р.* Финансы: Пер. с англ. — М.: Изд. дом. «Вильямс», 2008. — 592 с.
3. *Ванхорн Дж, Вахович М, Джон М.* Основы финансового менеджмента. — 12-е изд.: Пер. с англ. — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2008. — 1232 с.
4. *Вітлінський В. В., Верченко П. І.* Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. — К.: КНЕУ, 2000. — 292 с.
5. Економічна енциклопедія/ За ред. Мочерного С.В. — Т. 3 — К.: Академія, 2002. — 951 с.
6. *Івченко І. Ю.* Економічні ризики. — К.: Центр навч. літ-ри, 2004. — 304 с.
7. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2006. — 720 с.
8. *Нідзельська І. А.* Кредитні ризики та їх наслідки для банківської системи України в умовах поглиблення економічної кризи // Фінанси України. — 2009. — № 8. — С. 102—108.

9. Павлюк С. М. Кредитні ризики та управління ними // Фінанси України. — 2003. — № 11. — С. 105—111.

10. Global Risks 2010A Global Risk Network Report // World economic forum. — Geneva: Global Risk Network, 2010. — 52 p.

11. Risk Management // Risk Management Section of the Community for the Society of Actuaries. — 2005. — Issue No. 6. — 36 p.

УДК 658.56

*Е. Ю. Плешакова*, д-р экон. наук, профессор  
кафедры менеджмента организации,  
Санкт-Петербургский государственный  
инженерно-экономический университет

## **ПАТОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**АНОТАЦІЯ.** Належність до традиційної парадигми стратегічного управління не забезпечує сучасним компаніям сталого успіху в розвитку. Застосування нових методів оцінки системи менеджменту організації відкривають можливості в розробці стратегій на новому якісному рівні.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** Парадигма, організація, патології менеджменту, стратегічне управління, профіль

**АННОТАЦИЯ.** Принадлежность к традиционной парадигме стратегического управления не обеспечивает современным компаниям устойчивого успеха в развитии. Применение новых методов оценки системы менеджмента организации открывают возможности в разработке стратегий на новом качественном уровне.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** Парадигма, организация, патологии менеджмента, стратегическое управление, профиль

**ABSTRACT.** Belonging to the traditional paradigm of strategic management does not provide today's businesses continued success in development. Application of new methods to assess the organization's management systems provides opportunities to develop strategies at a new qualitative level.

**KEYWORDS:** Paradigm, organization, pathology management, strategic management, profile

**Постановка проблеми.** В последние годы во многих российских и зарубежных изданиях разворачивается полемика по пово-