

УДК 005.8:316.422

Т.О. Ярошенко

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

АНТИКРИЗОВЕ МОДЕЛЮВАННЯ В ПРОЕКТАХ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ

Розглянуто принципи антикризового моделювання управління програмами розвитку фінансових установ в умовах турбулентності оточення. Визначено ключові принципи антикризового управління програмами розвитку.

Ключові слова: управління розвитком фінансових установ, турбулентність, принципи антикризового управління

Рассматриваются принципы антикризисного управления развитием финансового учреждения в условиях турбулентности окружения. Определены ключевые принципы антикризисного управления программами развития.

Ключевые слова: управление развитием финансовых учреждений, турбулентность, принципы антикризисного управления

Considering the principles of anti-crisis management of development financial institutions in turbulence environment. Identifies key principles of anti-crisis management development programs.

Key words: management of development for finance enterprises, turbulence, principles of anti-crises management

Вступ

В умовах світової фінансової кризи та руйнування ряду фінансових інституцій, закони виживання вимагають прискорення темпів перетворень – розвитку технологій, впровадження інновацій насамперед у фінансовому секторі економіки. Загострення кризи викликало потребу в ефективному антикризовому управлінні. Її передумовами є поняття циклічного розвитку, керованості, ресурсозаощадження, мотивації, економії часу, соціального партнерства та багато інших. Їх сукупність свідчить про реальну небезпеку кризи за будь-якого, навіть найуспішнішого управління.

Об'єктивно криза характеризується безліччю взаємопов'язаних ситуацій, що підвищують складність управління і ризики фінансових установ. При цьому можливі: віддалення криз і їх профілактика, стабілізація кризи, переростання одної кризи в іншу, вихід з кризи, який не виключає її як і з сьогодення, так і з майбутнього.

Типологія криз приділяє велике значення їх розпізнаванню, а отже, і успішному управлінню ними. Класифікаційні ознаки реальної кризи можуть розглядатися і як її параметри, що визначають оцінку ситуації, розробку і вибір вдалих управлінських рішень. Небезпека кризи існує

завжди, навіть коли явних її проявів не спостерігається. Такий період визначимо як латентний. Тому дуже важливо знати ознаки настання кризових ситуацій і оцінювати можливості їх розв'язання.

Мета статті

Метою статті є визначення моделі антикризового управління у проектах розвитку фінансових установ в умовах турбулентності зовнішніх та внутрішніх ринків.

Невирішені проблеми

Подолання криз це керований процес. Про це свідчать багато криз фінансових установ, що відбувалися в історії розвитку людства. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи, загроз, ризиків та симптомів її настання. Ознаки кризи диференціюються, насамперед, за її типологічною приналежністю: масштабами, проблематикою, гостротою, галуззю розвитку, причинами, можливими наслідками, фазами і проявами.

У розпізнаванні кризи велике значення має оцінка взаємозв'язку викликів та проблем. Існування та характер такого взаємозв'язку може багато що сказати і про небезпеку кризи, і про її характер. В управлінні фінансовими установами

повинен функціонувати, так званий, моніторинг антикризового розвитку. Це контроль процесів розвитку і відстеження їх тенденцій за критеріями антикризового управління.

В Україні можна виділити такі проблеми фінансового сектору, що потребують особливої уваги.

1. Недостатнє опрацювання питань системних ризиків, що виникають як наслідок:

1.1. Високої залежності фінансових установ від позик на глобальних фінансових ринках. Розвиток кредитного буму при припливі капіталу і кредитного стиснення при його відтіканні.

1.2. Домінування в системі кредитних інструментів з використанням в якості застави об'єктів нерухомості і цінних паперів. В результаті, можливі кредитні буми, що супроводжуються «бульбашками» на ринку нерухомості і цінних паперів. Здуття «бульбашок» призводить до кризи «поганих» боргів і падіння кредитування.

1.3. Стандартних проблем проциклічності регулювання та обліку.

1.4. Низького рівня довіри як до фінансової системи, так і до національної валюти. В результаті, девальвація може супроводжуватися відтоком грошей з банківської системи та/або перекладанням депозитів з однієї валюти в іншу.

2. Фрагментарність системної моделі фінансового сектору:

2.1. Наявність великої кількості дрібних банків, що може бути однією з причин низького рівня довіри до банківської системи.

2.2. Нерозвиненість грошового ринку, складність залучення коштів на грошовому ринку для великої кількості банків.

2.3. Відсутність або слабкий розвиток інструментів хеджування відсоткових і валютних ризиків.

2.4. Ліберальне ставлення органів банківського нагляду до фактів порушення пруденційних нормативів, особливо у відношенні дрібних і середніх банків.

2.5. Значний вплив держави на банківський сектор, що в окремих випадках може призводити до прийняття необґрунтованих з ринкової точки зору рішень.

3. Надмірне регулювання окремих ринків або практична заборона на їх існування (деривативи та інструменти хеджування), що компенсується простою проведенням відповідних операцій через закordonні майданчики.

4. Невідповідність стандартів бухгалтерського обліку міжнародній системі фінансової звітності. Як наслідок – низький рівень прозорості системи в цілому, плюс додаткові витрати тих банків, які змушені готувати звітність і за національною, і за міжнародною системами.

5. Відсутність системи регулювання операційних ризиків, функції якої покладені на збережену з радянських часів і лише трохи модернізовану систему регламентації операційної діяльності фінансових установ.

6. Низька професійна кваліфікація персоналу, що працює в секторі. Як результат – нерозвиненість багатьох сучасних фінансових інструментів, у тому числі, кредитних.

Вирішення цих проблем є життєво важливим фактором стабільності та стійкого розвитку фінансових установ.

1. Принципи побудови антикризового управління програмами розвитку фінансових установ в умовах турбулентності ринків

Кризові явища призводять до порушення рівноваги фінансової установи, що за своєю суттю являє деяку межу стану і загострення протиріч всередині системи. З позиції теорії управління кризовими станами фінансових установ їх можна класифікувати таким чином:

- криза як результат «зовнішнього» шоку. У цьому сенсі під кризою розуміється ситуація, коли продовження економічного розвитку тієї чи іншої географічної спільноти виявляється заблокованим через брак ресурсів, пов'язаний з природними або економічними катастрофами;

- циклічна криза. Тут криза являє собою фазу усунення напруг і нерівноваги, що нагромадилися за час підйому в економічних механізмах і соціальних процесах;

- структурна криза. До такої кризи належить будь-яка ситуація, коли економічна і суспільна динаміка входить у суперечність зі способом розвитку, який надає їй постійний імпульс, тобто будь-яка ситуація прояву суперечливого характеру довгострокового відтворення системи в цілому;

- криза системи регулювання. Відбувається в ситуаціях, коли механізми, пов'язані з наявною системою регулювання, виявляються не в змозі змінити несприятливі кон'юнктурні процеси, хоча режим накопичення залишається цілком життєздатним;

- криза способу надання фінансових послуг. Ця криза характеризується загостренням протиріч, що розвиваються в надрах найбільш важливих інституційних форм – форм, які визначають режим накопичення. В ході кризи виявляються нежиттєздатними найважливіші закономірності, на яких базуються організація послуг, перспективи прибуткового використання капіталу, розподіл вартості і структура суспільного попиту. Це ситуація, коли блокується вся динаміка відтворення конкретної системи.

Ключовими принципами антикризового управління програмами розвитку є – *збалансованість, стратегічна орієнтація на*

досягнення місії програми, розуміння розподіленої цінності, отриманої програмою та ін.

Управляти успіхом програм розвитку можливо тільки орієнтуючись на вектори створення цінностей для різних груп зацікавлених сторін, використовувати тренд переходу до економіки знань. При цьому ключовими інструментами концентричної багатовекторної моделі управління мають стати - *вчасна зміна парадигм управління, розуміння філософії життєвих циклів для своєчасної перебудови системи управління, креативність команди, розвиток центру знань та досконалості, розуміння рушійних сил та опорів*. Кожен з цих елементів є складовою успіху, а формула успіху визначається через синергію їх взаємодії. Складові успіху проектів та програм розвитку фінансових установ формують методологію управління програмами розвитку.

Система критичних індикаторів моделі фінансової установи та зовнішнього оточення оцінює фактичні показники за шкалою зон ризиків: нормального стану, негативного тренду і турбулентного тренду. При цьому в системі критичних індикаторів моделі ідентифіковано кульки (бульбашки), побудовані у формі концентричної моделі, які визрівають у фінансовій установі або за її межами, а також визначено тригери (зовнішні фактори), що можуть вести до розриву бульбашок.

2. Системне моделювання кризових явищ фінансових установ

Для передбачення наближення фінансової установи до кризової ситуації необхідний чіткий набір ознак і показників діагностики кризового стану, методологія їх розрахунку і використання в аналізі. Передбачення криз базується на системному моделюванні та можливе тільки на основі спеціального аналізу ситуацій і тенденцій. У розпізнаванні криз беруть участь усі показники оцінювання стану фінансової установи. Практично будь-яка фінансова установа є саморегульованою системою. Це означає, що в ній діють механізми відновлення необхідної і відносної рівноваги. Система управління існує, з одного боку, як частина цих механізмів, з іншого - для того щоб, спираючись на ці механізми, забезпечувати послідовний розвиток фінансової установи. Останнє можливо тільки в тому випадку, якщо будуть відомі тенденції поведінки і розвитку фінансової установи, її характеристики й ознаки стану, настання певних фаз цього стану і етапів об'єктивного розвитку.

Розпізнавання будується як на діючих в управлінні показниках, так і на спеціалізованих, які, ймовірно, в майбутньому ще прийдеться розробляти. Наприклад, зниження продуктивності праці чи ефективності послуг фінансової установи не може не відображати можливість кризи. Воно

може бути випадковим і епізодичним, але може й свідчити про тенденцію кризового розвитку.

Існуюча на сьогодні система показників не була орієнтована на розпізнавання криз. Вона працювала на управління ситуаціями послідовного розвитку.

Велике значення має не тільки система показників, які відображають основні ознаки кризи, але і методологія їх конструювання і практичного використання. У сучасному механізмі управління це є його найбільш слабкою ланкою. Йдеться про методологію розпізнавання кризи у всіх аспектах цього процесу: меті, показниках, їх використанні для аналізу ситуацій, практичній цінності передбачення криз.

Методологія розпізнавання кризи найтіснішим чином пов'язана з організацією відповідної роботи, яка передбачає наявність фахівців, розроблення функції їхньої діяльності, статус їхніх рекомендацій або рішень, взаємодію в системі управління. Мається на увазі не тільки підготовка і наявність, так званих, антикризових менеджерів чи арбітражних керуючих, але і спеціалізованих в цій діяльності аналітиків.

Розпізнавання кризових ситуацій і передбачення криз сьогодні у зв'язку зі значною складністю управління фінансовими установами має бути поставлене на професійну основу. Загалом, подолання криз залежить від методик аналізу кризових ситуацій і наявності фахівців в галузі антикризового управління.

Дослідження природи циклічності криз, відтвореної в умовах державного регулювання економіки, породили низку нових поглядів і концепцій щодо системного моделювання.

3. Складові успіху програм розвитку фінансових установ

Досягнення успіху в управлінні розвитком фінансових установ визначає ключові принципи управління. Такими принципами є [1; 2]:

1. Мати формалізовану модель та бачити майбутнє

Наявність бачення та формалізованої моделі майбутнього є однією з умов успішного управління програмою розвитку. Починаючи новий проект або програму, як правило виникає питання, а яким буде майбутнє? Що очікувати? Як оцінювати бачення майбутнього з точки зору досяжності, невизначеності, ризиків і результатів? Ефективний менеджер програми розвитку повинен бути «провидцем». Тільки бачення майбутнього продукту та шляхи його реалізації може забезпечити успіх багатовекторного управління програмами розвитку.

2. Розуміти і використовувати тренди

Управління на основі трендів робить процес проактивним. Мистецтво та наука аналізу трендів – метод, який команда використовує в процесі

управління розвитком, генеруючи та аналізуючи нові ідеї або стратегії розвитку.

Тренди завжди виникають від причин. Тренди ніколи не виникають з нічого і ніколи не припиняються без причин. Наведемо приклад одного з багатьох трендів, які супроводжують розвиток України.

Тренд «демографічна яма», яка виникла внаслідок зменшення народжуваності в період «перебудови та становлення незалежної України».

Наслідки. Тренд викликає ланцюгові зміни у сферах реальної економіки, пенсійного забезпечення, кадрового забезпечення виробництва. Він викликає негативні тенденції та призупиняє економічне зростання.

Стратегії реагування – відкрити кордони для міграції робочої сили, перебудувати економіку з урахуванням тренду, стимулювати народжуваність і т. ін.

Модель трендів має бути багатовекторною та враховувати виклики глобальної економіки й фінансової системи, зовнішні та внутрішні проблеми економіки.

3. Орієнтуватися на створення цінностей

Розглядається нова парадигма в управлінні фінансовим сектором та цільовими програмами – «орієнтація не на освоєння коштів», а на «створення цінностей» для зацікавлених сторін. При цьому необхідно визначити структуру і складові цінності для ключових зацікавлених сторін, розробити моделі і методи оцінки цінності – активів, володіння, знань та інновацій та імплементувати моделі і методи в стандартні методології з управління інноваційним розвитком [3].

При цьому цілі повинні бути скоординовані місією системи фінансів – «стати двигуном реформ і розвитку економіки України на основі інноваційних технологій управління».

В основі впровадження системи управління лежить прагнення швидко і ефективно задовольняти вимоги суспільства шляхом усунення всіх втрат.

Ключі до успіху парадигми управління це:

- зміна способу мислення і поведінки зацікавлених сторін;
- оптимізація ділових процесів;
- підвищення гнучкості системи. Гнучкість це вміння і можливість підлаштовуватися під вимоги і попит зацікавлених сторін в управлінні ресурсами і продуктами;
- усунення мінливості та передчасності;
- скорочення тривалості процесів;
- застосування інструментів для боротьби з різними видами перевтрат.

4. *Змінити парадигму управління, створити і використовувати формулу успіху*

Для успіху потрібно:

- сформувати бачення життєвих циклів продукту, процесу і системи;

- побудувати проактивну модель парадигм управління розвитком;

- побудувати формулу успіху на основі трендів і нової філософії управління;

- забезпечити імплементацію нової парадигми управління.

5. *Сформувати ментальний простір і бути креативним*

Головне завдання ментального простору на основі командної роботи, інновацій та задоволення зацікавлених сторін створити ефективну, технологічно зрілу систему державних фінансів. Процес формування ментального простору в період адміністративної реформи найбільш складний і вимагає застосування інноваційних підходів. Для успіху за цим ключем необхідно:

- сформувати і підготувати до змін команду;
- сформувати стратегічну довіру професійних груп;
- управляти на основі критеріїв задоволення замовника;
- орієнтувати систему управління на досконалість і конкурентоспроможність;
- застосовувати креативні технології.

Висновки

1. Принципи антикризового управління програмами розвитку фінансовими установами дозволяють сформувати стратегію впровадження інновацій фінансових установ України в умовах турбулентності ринків.

2. Основними факторами, які визначають ефективність антикризового управління є: професіоналізм антикризових управлінців; розроблена методологія прийняття ризикованих рішень; науковий аналіз усіх впливових факторів, прогнозування тенденцій; оперативність і гнучкість управління; стратегічна орієнтація і якість антикризових програм; дієва система моніторингу кризових ситуацій і їх тригерів.

Список літератури

1. Азаров М.Я. *Інноваційні механізми управління програм розвитку* / М.Я. Азаров, Ф.О. Ярошенко, С.Д. Бушуєв. – К.: «Самміт книга», 2011. – 564 с.
2. Бушуєв С.Д. *Креативные технологии в управлении проектами и программами*. / С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, І.А. Бабаєв и др. – К.: «Самміт книга», 2010, –768 с.
3. Ярошенко Ф.А. *Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М: Монография* // Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуєв, Х. Танака. – К.: «Самміт книга», 2011. – 268 с.

Стаття надійшла до редколегії 21.06.2013

Рецензент: д-р техн. наук, проф. С.Д. Бушуєв, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.