

А. А. Олешко,
д. е. н., доцент, професор кафедри фінансових ринків,
Національний університет державної фіскальної служби України, м. Ірпінь

ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ КОРПОРАЦІЯМИ

A. Oleshko,
Doctor of Economic Sciences, Associated Professor, Professor of the Department of Financial Markets,
National University of State Fiscal Service of Ukraine

PROGRAM-TARGET APPROACH TO CRISIS MANAGEMENT OF FINANCIAL CORPORATIONS

У статті висвітлено особливості застосування програмно-цільового підходу до антикризового управління фінансовими корпораціями в умовах ескалації фінансових криз. Розглянуто методологічні основи антикризового планування у фінансових корпораціях у передкризових і кризових умовах. Антикризове планування представлено як процес формування цілей, визначення засобів, форм, методів їх досягнення на основі знань про закономірності і механізми антикризового функціонування фінансової корпорації. Визначено базові характеристики антикризових програм, до яких віднесено: підпорядкованість загальній стратегії розвитку корпорації; забезпечення комплексного вирішення проблем фінансового оздоровлення, відновлення фінансової стійкості, платоспроможності і ліквідності корпорації; зорієнтованість на формування конкурентних переваг та досягнення високої конкурентоспроможності фінансових послуг. Акцентовано на необхідності ієрархічної узгодженості антикризових програм і планів.

The article covers peculiarities of application of the program-target approach to crisis management of financial corporations in the conditions of financial crises. The methodological bases on anti-crisis planning of financial corporations in pre-crisis and crisis conditions are considered. Anti-crisis planning is presented as a process of forming goals, means, forms, methods, which based on the laws and mechanisms of crisis management of financial corporations. The following basic characteristics of anti-crisis programs are defined: subordination to the general strategy of the corporation development; a comprehensive solution to the problems of financial rehabilitation, financial stability, solvency and liquidity of the corporation; orientation towards for high competitiveness of financial services. It is proposed to ensure hierarchical coordination of anti-crisis programs and plans.

Ключові слова: антикризове управління, фінансові корпорації, фінансова криза, програмно-цільовий підхід, антикризова програма.

Key words: crisis management, financial corporations, financial crisis, program-target approach, anti-crisis program.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Фінансові кризи є найпоширенішим різновидом економічних криз в сучасному мінливому соціально-економічному середовищі. Вони виникають на фінансових ринках та у фінансовій системі й характеризуються різким падінням динаміки показників фінансової стійкості та ділової активності корпорацій. Маючи певний рівень керованості, фінансові кризи піддаються цілеспрямованому управлінському впливу на всіх ієрархічних рівнях — глобальному, міжнародному, макро-, мезо- та мікроекономічному. У цьому контексті програмно-цільовий підхід в антикризовому управлінні забезпечує соціально-економічний розвиток на засадах впорядкованості, комплексності, системності та поступовості впровадження регулюючих інструментів у період кризи та у посткризовий період.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Основні теоретичні положення та практичні аспекти антикризового управління фінансовими установами розглядали такі вчені як: О. Барановський, В. Геєць, О. Терещенко, П. Кругман, Д. Стігліц, Д. Шиллер та інші. Механізм антикризового управління передбачає розробку сукупності заходів, які спрямовані, з одного боку, на відтворення максимально сприятливих умов оздоровлення фірми, а з іншого боку, при абсолютній збитковості фірми — на проведення цивілізованої процедури ліквідації [1, с. 235].

З державно-управлінських позицій, вагомий вплив на функціонування фінансових корпорацій чинять загальнодержавні програмні документи, що реалізуються у фінансовому секторі, зокрема, Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року,

яка має на меті досягнення таких цілей розвитку: 1) фінансова стабільність та сталий розвиток, 2) розбудова інфраструктури фінансового сектору, 3) захист прав споживачів та кредиторів, 4) забезпечення інституційної спроможності регуляторів [2].

Водночас методологічні проблеми реалізації програмно-цільового підходу на рівні окремих фінансових корпорацій з урахуванням загальнодержавних пріоритетів розбудови фінансового сектору залишаються мало дослідженими.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка методологічних основ застосування програмно-цільового підходу в антикризовому управлінні фінансовими корпораціями.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Фінансові кризи першочергово спричиняють руйнівні наслідки на фінансові корпорації, які призначені надавати фінансові послуги та фінансувати соціально-економічний розвиток.

Фінансова криза виникає на глобальному, міжнародному, макроекономічному, мезоекономічному та мікроекономічному рівнях [3, с. 3—20].

Найбільш повторюваними у соціально-економічних системах є секторальні фінансові кризи:

1) кризи у банківському секторі (банківські кризи) — це дестабілізація банківського сектору або його окремих сегментів, що проявляється в неспроможності банків виконувати свої функції внаслідок критичного погіршення фінансового стану. Системна банківська криза в Україні 2014—2016 років супроводжувалась очищенням банківського сектору: неплатоспроможними визнано 90 банків, на які сукупно припадало близько третини активів банківської системи до кризи. Загальна вартість кризи, з урахуванням прямих втрат приватного сектору становить близько 38% ВВП [4];

2) кризи на фондовому ринку — супроводжуються масовим розпродажем цінних паперів на фондовій біржі та падінням їх реальної вартості;

3) кризи у страховому секторі — характеризуються критичним падінням обсягів надання страхових послуг, невиконанням зобов'язань перед страхувальниками, масовою збитковістю та банкрутством страхових компаній.

На мікроекономічному рівні (рівні корпорації) криза поширюється на фінансові і нефінансові корпорації та їх групи. Фінансова криза фінансової корпорації ідентифікується як вид мікроекономічної кризи, за якої критично погіршуються в динаміці показники фінансової стійкості, надійності, рентабельності, платоспроможності й ліквідності та виникають реальні загрози до невиконання зобов'язань перед кредиторами, вкладниками, клієнтами.

Розгортання кризи на одному з рівнів може призвести до поширення кризи на інші вищі або нижчі рівні. Зокрема глобальна фінансова криза зазвичай поширюється на міжнародний, а надалі національний, секторальний рівень та рівень фінансової корпорації. І, навпаки, фінансова криза у транснаціональній фінансовій корпорації (корпорації, діяльність якої охоплює значну кількість країн, і має високий рівень проникнення в національні фінансові системи) може спровокувати настання міжнародної і глобальної фінансової кризи.

Фінансова криза фінансової корпорації є періодично повторюваним та частково керованим процесом, який характеризується відхиленнями економічних показників діяльності від нормативних значень понад допустимі межі, втратою адаптивності системи управління до змін нестійкого зовнішнього середовища.

Найважливішими важелями реалізації антикризового управління на основі програмно-цільового підходу є антикризові програми і плани, які розробляються у передкризових і кризових умовах.

Антикризове планування як функція антикризового управління передбачає розробку і реалізацію стратегії, планів, програм та окремих заходів, орієнтованих на досягнення поставлених цілей антикризового управління. Антикризове планування — це процес формування цілей, визначення засобів, форм, методів їх досягнення на основі знань про закономірності і механізми функціонування об'єкта антикризового управління.

Відповідно до масштабів і горизонту впливу на об'єкт антикризове планування діяльності фінансової корпорації поділяється на стратегічне, тактичне та оперативне.

Антикризове планування діяльності фінансових корпорацій реалізується на основі таких принципів:

— цілеспрямованості — передбачає формулювання стратегічних і тактичних цілей, дерева цілей;

— участі — передбачає долучення до процесу планування антикризових менеджерів;

— безперервності — забезпечує планування на циклічній основі та дозволяє своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища;

— системності — виходить з того, що будь-яка економічна система містить ієрархічно взаємопов'язані і взаємодоповнені складові елементи, які формують єдиний механізм;

— ефектності, що передбачає позитивний кінцевий економічний ефект;

— адекватності — передбачає відповідність планових заходів реаліям сучасного етапу розвитку фінансово-економічної системи;

— поступовості та етапності, що передбачає врахування фактору часу;

— фінансово-господарської збалансованості з метою забезпечення ресурсного потенціалу, регулювання фінансових потоків;

— наукової обґрунтованості — передбачає врахування сучасних досягнень у теорії і методології при розробці та впровадженні антикризових планів;

— забезпечення єдності стратегічного і тактичного планування;

— своєчасності прийняття — передбачає прогнозування, діагностику та оперативне реагування на симптоми кризи з метою недопущення кумулятивного накопичення кризового потенціалу;

— узгодженості та скоординованості з державною фінансовою і економічною політикою та з міжнародними нормативами.

Концептуальну схему антикризового планування наведено на рисунку 1.

Антикризовому плануванню передують процес прогнозування — передбачення майбутньої кризи та можливого стану фінансової корпорації на основі аналізу, моніторингу і діагностики системи кількісних і якісних показників діяльності. Прогнозування є науковою базою для подальшого вибору регуляторів щодо мінімізації негативних наслідків кризових явищ та може здійснюватися у межах превентивного управління та як один з етапів, що передують розробці програми.

Антикризова програма є цілеспрямовано розробленим документом, що містить систематизовано викладені етапи впровадження, комплекс антикризових заходів, джерела та обсяги їх фінансування, терміни виконання, способи контролю за виконанням, виконавців згідно з функціональним розподілом обов'язків та очікувані результати реалізації.

На макроекономічному рівні типовими інструментами реалізації антикризових програм є рекапіталізація банків, реструктуризація банківської системи, сприяння об'єднанню банків, націоналізація банків, надання стабілізаційних кредитів, розширення гарантій по вкладах фізичних осіб, зниження відсоткових ставок та норм обов'язкового резервування, підтримка стратегічних галузей, зниження податків, надання податкових преференцій, збільшення державних запозичень, зрос-



Рис. 1. Концептуальна схема антикризового планування у фінансовій корпорації

тання державних інвестицій в соціальні проекти та інфраструктуру тощо [5, с. 23 – 29].

Антикризова програма розробляється в межах стратегії розвитку корпорації та на основі аналізу і діагностики ймовірності банкрутства. Антикризова стратегія фінансової корпорації — це довгостроковий програмний документ антикризового управління, що містить сукупність послідовних дій і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення кризових ситуацій, забезпечення конкурентоспроможності, платоспроможності та фінансової стійкості корпорації.

Інструментом реалізації довгострокових стратегій розвитку є програма реструктуризації. Розробка й реалізація програми дає змогу вирішити питання забезпечення конкурентоспроможності корпорації; розширення ринків збуту, диверсифікації фінансових послуг, зростання прибутковості і рентабельності; вдосконалення наявних і формування нових управлінських структур та інтеграційних зв'язків тощо.

При антикризовому управлінні може розроблятися бізнес-план санації, який спрямований на відновлення платоспроможності та підтримання ефективної діяльності фінансової корпорації. План санації корпорації базується на обраній стратегії і розробляється як для платоспроможних (але з ознаками кризовості), так і неплатоспроможних корпорацій. Для неплатоспроможних корпорацій розробка плану санації є обов'язковою. Залежно від виду фінансової корпорації план санації матиме специфіку розробки і реалізації.

Висновки. Антикризові програми і плани фінансової корпорації мають розроблятися в межах загальнодержавних імперативів і пріоритетів розвитку фінансового сектору.

Основними характеристиками антикризової програми фінансової корпорації мають бути:

- 1) підпорядкованість загальній стратегії розвитку корпорації;
- 2) відповідність інтересам і потребам засновників, найманих працівників та суспільства;
- 3) зорієнтованість на формування конкурентних переваг та досягнення високої конкурентоспроможності фінансових послуг;
- 4) відповідність вимогам чинного законодавства, державних регуляторів (НБУ, НКЦПФР, Нацкомфінпослуг) та міжнародним нормам фінансового нагляду;
- 5) визначеність зовнішніх і внутрішніх викликів, загроз і ризиків;
- 6) встановлення досяжних (реалістичних) цілей, які формалізовані у кількісних і якісних показниках;

7) забезпечення комплексного вирішення проблем фінансового оздоровлення, відновлення фінансової стійкості, платоспроможності і ліквідності корпорації;

8) конкретність антикризових заходів із визначенням механізмів, строків їх виконання, обсягів та джерел фінансування;

9) прогнозування результатів та можливих наслідків прийняття управлінських рішень;

10) розподіл виконавців і відповідальності між структурними підрозділами та фахівцями з антикризового управління й ризик-менеджменту;

11) контрольованість і прозорість виконання.

Сучасні модифікації кризових процесів вимагають модернізації кризового управління з використанням програмно-цільових методів та активацією планувальної функції.

Література:

1. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія / За заг. ред. Т.А. Васильєвої, О.Б. Афанасьєвої. — Суми: Ярославна, 2013. — 488 с.
2. Комплексна програма розвитку фінансового сектору України до 2020 року, затверджена постановою Правління Національного банку України від 18.06.2015 № 391; рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 30.06.2015 № 931, розпорядженням Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг від 11.06.2015 № 1367 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=43401314>
3. Барановський О.І. Сутність і різновиди фінансових криз / О.І. Барановський // Фінанси України. — 2009. — № 5. — С. 3—20.
4. Звіт про фінансову стабільність // Національний банк України. — 2017. — червень [Електронний ресурс] — Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=32236491
5. Олешко А.А. Антикризові програми і плани національних господарств: особливості реалізації та перші результати / А.А. Олешко // Економіка та держава. — 2010. — № 1. — С. 23—29.

References:

1. Vasilyeva, T.A. and Afanasieva, O.B. (2013), *Derzhava, pidpryyemstva ta banky v systemi antykrizovoho upravlinnya* [State, Enterprises and Banks in Crisis Management System], Yaroslava, Sumy, Ukraine.
2. National Bank of Ukraine (2015), "Comprehensive program of Ukraine financial sector development until 2020", available at: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=43401314> (Accessed 20 May 2018).
3. Baranov's'kyj, O. I. (2009), "The essence and varieties of financial crises", *Finansy Ukrainy*, vol. 5, pp. 3—20.
4. National Bank of Ukraine (2017), "Financial Stability Report. June 2017", available at: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=51942354> (Accessed 20 May 2018).
5. Oleshko, A.A. (2010), "Antykrizovi prohramy i plany natsional'nykh hospodarstv: osoblyvosti realizatsii ta pershi rezul'taty", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 10, pp. 23—26.

Стаття надійшла до редакції 31.05.2018 р.