

Т.О. Ярошенко

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО ОТОЧЕННЯ

Розглянуто принципи антикризового моделювання турбулентного оточення в управлінні програмами розвитку фінансових установ. Визначені системи ключових індикаторів управління програмами розвитку в умовах турбулентного оточення.

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

Рассматриваются принципы антикризисного моделирования турбулентного окружения в управлении развитием финансового учреждения. Определены системы ключевых индикаторов управления программами развития в условиях турбулентного окружения.

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

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

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

Вступ

Передумовами побудови ефективних програм антикризового управління є розуміння циклічного характеру розвитку, керованості, ресурсозбереження, мотивації, економії часу, соціального партнерства та багато інших. Їх сукупність формує турбулентність оточення та свідчить про реальну небезпеку кризи за будь-якого, навіть найуспішнішого управління.

Антикризове управління – це передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходи для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку.

Можливість антикризового управління визначається насамперед компетентністю фахівців фінансових установ, які відповідають за розвиток. Усвідомлена діяльність компетентних фахівців дозволяє знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

Крім того, сутність проактивного антикризового управління [1; 2] визначається і знанням циклічного

характеру розвитку соціально-економічних систем. Це дозволяє передбачати кризові ситуації, готуватися відповідним чином до них.

Попереднє виявлення кризи та її типу має важливе значення у їх розпізнаванні, а отже, і успішному управлінні 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 зовнішні та внутрішні ознаки настання кризових ситуацій і оцінювати можливість їх розв'язання.

Мета статті

Метою статті є визначення моделі турбулентного оточення в управлінні проектами розвитку фінансових установ.

Невирішені проблеми

Подолання криз це керований процес. Про це свідчать багато криз фінансових установ, що відбувалися в історії розвитку організацій. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи, загроз, ризиків та симптомів її настання.

Ознаки кризи диференціюються, насамперед, за її типологічною приналежністю: ключовими джерелами, масштабами, проблематикою, гостротою, галуззю розвитку, причинами, можливими наслідками, фазами і проявами.

Всю сукупність проблем можна розподілити на чотири групи.

Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій та їх джерел. Своєчасно побачити настання кризи, виявити її перші ознаки, зрозуміти її характер є одним з ключових завдань менеджера програми розвитку. Від цього залежить ефективність запобігання кризи. Механізми запобігання кризи треба побудувати і запустити в дію, що є безпосередньою функцією системи антикризового управління.

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з методологічними проблемами забезпечення життєздатності. В процесах їх вирішення формулюються місія і мета управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в умовах кризової ситуації. Ця група в основному включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Існують також проблеми організаційного і правового змісту, соціально-психологічні проблеми.

Проблематику антикризового управління можна представити і в диференціації технологій управління (*третья група* проблем). Вона включає в загальному вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки фінансової установи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Проблеми аналізу та оцінки кризових ситуацій також мають велике значення. Тут існує безліч обмежень за часом, питання кваліфікації персоналу, недостатності інформації та ін. У цій же групі можна розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій та сценаріїв, які сприяють виходу з кризи.

Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію управлінців, яка завжди супроводжує кризові ситуації.

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

Суть антикризового управління антикризовими програмами можна викласти у таких принципах:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи певною мірою можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;

- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до певної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки.

Управління кризами має бути диференційовано залежно від джерел та типів криз. Ці розбіжності проявляються, зокрема, в системі і процесах управління (алгоритмах розробки управлінських рішень) і особливо в механізмі управління.

Система антикризового управління програмами розвитку фінансових установ повинна мати особливі властивості. Головними з них є:

- гнучкість і адаптивність, які найчастіше властиві матричним системам управління;
- схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненості;
- диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;
- зниження централізації для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на виникаючі проблеми;

- посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал компетенції.

Антикризове управління програмами розвитку фінансових установ характеризується такими особливостями процесів і технологій:

- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм;
- здійснення програмно-цілевих підходів у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень;
- підвищена чутливість до фактору часу в процесах управління, здійснення своєчасних дій по динаміці ситуації;
- посилення уваги до попередніх і подальших оцінок управлінських рішень та вибору альтернатив поведінки і діяльності;

- використання антикризового критерію якості рішень у процесі їх розробки і реалізації.

2. Системне моделювання механізму управління антикризовими програмами фінансових установ

Механізм управління, що характеризує засоби впливу, також має свої особливості. У механізмі антикризового управління пріоритетними повинні бути такі:

– мотивування, орієнтоване на антикризові заходи, економія ресурсів, обережність, глибокий аналіз ситуацій, професіоналізм тощо;

– установки на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;

– інтеграція по цінностях професіоналізму;

– ініціативність у вирішенні проблем і пошук найкращих варіантів розвитку;

– пошук і підтримка інновацій.

Все це загалом має бути втілене в стилі управління. Стиль антикризового управління повинен характеризуватися: професійною довірою, цілеспрямованістю, дослідницьким підходом, самоорганізацією, прийняттям відповідальності.

Деякі з характеристик антикризового управління вимагають більш докладного розгляду.

1. Функції антикризового управління – це види діяльності, які відбивають предмет управління і визначають його результат. Вони відповідають на питання: що треба робити, щоб керувати успішно перед кризою, в процесі кризи, і після кризи. В цьому відношенні можна виділити шість функцій: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат і втрачених можливостей, своєчасне прийняття рішень.

Кожна з функцій управління має свої особливості, але в сукупності вони формують ядро антикризового управління.

2. У розвитку управління інтеграція і диференціація знаходяться в нерозривному зв'язку. Посилення інтеграції завжди веде до послаблення диференціації і навпаки. Зв'язок інтеграції і диференціації в переломних моментах змін характеризує формування нових організаційних форм управління. У цій взаємодії є точки кризи організації. Як правило, це точки, що відображають небезпеку «розпаду», руйнування організаційних основ. Вихід з кризи – зміна співвідношення інтеграції і диференціації управління на новій організаційній основі.

3. Управління характеризується внутрішніми і зовнішніми обмеженнями. Ці дві групи обмежень знаходяться у визначеному, але мінливому співвідношенні. Залежно від того, як будується це співвідношення, змінюється і імовірність кризових явищ.

4. Однією з важливих характеристик антикризового управління є поєднання формального і неформального управління. У різноманітних видах такого поєднання існує зона раціональної організації антикризового управління. Вона може звужуватися або розширюватися. Її звуження відбиває підвищення небезпеки кризи чи небезпеки найбільш гострого її прояву.

5. Для антикризового управління особливе значення має перспективність, можливість вибрати і будувати раціональну стратегію розвитку.

Існують різні стратегії антикризового управління. Найбільш важливими є такі:

– попередження кризи, підготовка до її появи;

– вичікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання;

– протидія кризовим явищам, сповільнення їх процесів;

– стабілізація ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів;

– розрахунок настання ризикових подій;

– послідовне виведення з кризи;

– передбачення і створення умов усунення наслідків кризи.

Вибір тієї або іншої стратегії визначається характером і глибиною кризи.

Розвиток антикризового управління має супроводжуватися підвищенням його ефективності. У свою чергу, підвищення ефективності управління визначається зростанням його потенціалу, тобто можливістю позитивних змін, наявністю необхідних ресурсів та умов їх використання.

Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами.

Можна виділити основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління, розуміння і диференціація яких сприяє аналізу та успішному впровадженню такого управління.

1. Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка. Не тільки загальний професіоналізм управління, але і ті професійні знання і навички, які відображають особливості антикризового управління. Такий професіоналізм народжується в процесах спеціального навчання, цілеспрямованого акумулювання досвіду і розвитку мистецтва управління в критичних ситуаціях. Антикризове управління повинно стати необхідним елементом будь-якого управління: стратегічного, креативного, фінансового тощо.

2. Мистецтво управління, зокрема придбане в процесі спеціальної підготовки, варто виділити особливо в переліку факторів ефективності антикризового управління. У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним чинником виходу з кризи або її пом'якшення. Тому для антикризового управління особливо важливо проводити психологічне тестування управлінців, відбирати такі особистості, які здатні чуйно реагувати на наближення кризи і гнучко, швидко і ефективно управляти в екстремальних ситуаціях.

3. Методологія розробки ризикованих рішень. Така методологія повинна бути створена і впроваджена, оскільки вона значною мірою визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, значущість, що мають особливе значення в антикризовому управлінні.

4. Науковий аналіз ситуації, прогнозування тенденцій. Ці фактори безпосередньо впливають на ефективність антикризового управління. Бачення майбутнього, засноване на точному, науково обґрунтованому аналізі, дозволяє постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається або проходить.

5. Лідерство також входить у сукупність факторів ефективного антикризового управління. Лідерство, яке може проявлятися в багатьох різновидах і модифікаціях, визначається не тільки особистістю, але й сформованим стилем роботи, структурою персоналу управління, характеристикою системи управління.

6. Особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють оперативність та гнучкість управління. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління у складних ситуаціях, адаптації до умов кризи. Інерційність у цьому випадку може відігравати негативну роль.

7. Стратегія і якість антикризових програм. У багатьох ситуаціях виникає потреба в зміні стратегії управління і у розробці спеціальних програм антикризового розвитку.

8. Значним фактором ефективності антикризового управління є система моніторингу кризових ситуацій, яка являє собою спеціально організовану систему дій з визначення ймовірності і реальності настання кризи і необхідна для її своєчасного виявлення і розпізнавання.

Висновки

1. Визначені принципи побудови системи антикризового управління фінансовими установами в умовах турбулентності ринків дозволяють побудувати якісну систему моніторингу та протидії проникненню кризи.

2. Ефективність системи антикризового управління фінансовими програмами розвитку залежить від урахування зазначених вище факторів ефективності.

Список літератури

1. Азаров М.Я., Ярошенко Ф.О., Бушуєв С.Д. *Інноваційні механізми управління програм розвитку*. –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. *Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М: Монография* / Ярошенко Ф.А., Бушуєв С.Д., Танака Х. – К.: Самміт книга, 2011. – 268 с.

Стаття надійшла до редколегії 04.07.2013

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