

УДК 338.242.2:336.62

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

## **МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ КОРПОРАЦІЯМИ**

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

### **THE MECHANISM OF CRISIS MANAGEMENT OF FINANCIAL CORPORATIONS**

*У статті сформовані макро- і мікроекономічні завдання та запропоновано механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Практична реалізація антикризового управління фінансовими корпораціями забезпечується ефективним механізмом, елементами якого є суб'єкти і об'єкти, цілі, принципи, функції, методи, інструменти, нормативно-правове та інформаційно-комунікативне забезпечення, критерії ефективності. Запропоновано заходи антикризового управління, що реалізуються шляхом застосування стратегічних тактичних і оперативних методів в умовах кризи прибутковості, ліквідності та платоспроможності. Зроблено висновок, що у сучасних умовах антикризове управління фінансовими корпораціями передбачає недопущення розгортання фінансової кризи, а у разі її виникнення – вжиття комплексу адекватних антикризових заходів зі стабілізації фінансово-економічного стану, фінансового оздоровлення, реструктуризації, реорганізації, банкрутства і ліквідації з найменшими втратами для організації, кредиторів та суспільства.*

*The article generated macro and microeconomic problems and the mechanism of crisis management of financial corporations. The practical implementation of crisis management of financial corporations is provided by an effective mechanism, the elements of which are the subjects and objects, goals, principles, functions, methods, tools, legal and information and communication support, criteria of effectiveness. The measures of crisis management are proposed using strategic, tactical and operational methods in the conditions of the crisis of profitability, liquidity and solvency. Conclusion: In modern conditions, the crisis management of financial corporations involves preventing the financial crisis, and in case of its occurrence - the use of a complex of anti-crisis measures to stabilize the financial and economic situation, financial recovery, restructuring, reorganization, bankruptcy and liquidation with the least losses for the organization, creditors and society.*

**Ключові слова:** антикризове управління, фінансові корпорації, фінансова криза, фінансова стійкість, державне антикризове управління.

**Keywords:** crisis management, financial corporations, financial crisis, financial instability, state crisis management.

**Постановка проблеми.** Глобальні та національні дестабілізуючі процеси, зумовлені переформатуванням світогосподарського порядку, поширюються на мікроекономічних суб'єктів – фінансові і нефінансові корпорації. Кризові явища, що розгортаються у фінансових корпораціях, призводять до негативних соціально-економічних наслідків для держави, бізнесу і суспільства.

Протидія та мінімізація негативних наслідків кризових явищ у фінансових корпораціях можлива за умови формування і реалізації ефективного антикризового управління, механізм якого має бути гнучко пристосований до мінливого соціально-економічного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основні теоретичні положення та практичні аспекти макроекономічного управління фінансами в кризових умовах розглядали такі вчені як: О. Барановський [1], В. Корнєєв [2], С. Онишко [3], С. Kindleberger [4], J. Shiller [5], G. Soros [6]. Проблемам антикризового управління фінансовими установами на мікрорівні присвячені праці таких вітчизняних вчених як Т. Васильєва [7], О. Терещенко [8]. Однак перманентні кризові процеси, що супроводжуються макроекономічною нестабільністю в глобальному та національних господарствах, спричиняють взаємопов'язані руйнівні наслідки як для фінансового сектору загалом, так і для діяльності окремих фінансових корпорацій. Саме тому назріла нагальна необхідність дослідження проблематики антикризового управління фінансовими корпораціями з урахуванням макроекономічного впливу.

**Метою статті** є розробка механізму та нових підходів до антикризового управління фінансовими корпораціями.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансові кризи у соціально-економічних системах, що загрожують порушенню їх цілісного функціонування, залежно від різновиду та стадії розгортання мають певний рівень керованості та піддаються управлінському впливу. При цьому в сучасних умовах найбільше розбалансування відбувається у секторі фінансових корпорацій, який призначений надавати банківські й небанківські фінансові послуги та фінансувати соціально-економічний розвиток.

Практична реалізація антикризового управління фінансовими корпораціями передбачає формування ефективного механізму.

Складовими механізму антикризового управління є:

- суб'єкти і об'єкти;
- цілі;
- принципи;
- функції;
- методи;
- інструменти;
- нормативно-правове забезпечення;
- інформаційно-комунікативне забезпечення;
- критерії ефективності (рис. 1).



**Рис. 1. Складові механізму антикризового управління фінансовими корпораціями**

Антикризове управління фінансовими корпораціями розглядається на макро- та мікрорівні.

На макрорівні здійснюється державне антикризове управління фінансовими корпораціями, що передбачає ефективну протидію і подолання кризових процесів та має на меті забезпечення фінансової стабільності національної фінансової системи. Державне антикризове управління фінансовими корпораціями – це комплекс цілеспрямованих дій державних органів управління, спрямованих на недопущення кризових ситуацій, а у разі їх виникнення – усунення та мінімізацію негативних наслідків для фінансової системи держави.

Основними завданнями державного антикризового управління фінансовими корпораціями є:

- розробка державних антикризових стратегій, програм, планів;
- встановлення раціональних і прозорих законодавчих норм і нормативів;
- інформаційно-комунікативне супроводження діяльності банків і небанківських установ;
- встановлення науково обґрунтованих та адаптованих до міжнародних правил економічних нормативів діяльності банків і небанківських установ;
- рейтингування банків і небанківських установ та постійне інформування громадськості про їх фінансово-економічний стан;
- розробка і впровадження методики ідентифікації фінансових ризиків, їх контроль, встановлення загальних правил ризик-менеджменту;
- забезпечення належного рівня фінансової безпеки;
- своєчасне виявлення проблемних і неплатоспроможних фінансових корпорацій;
- забезпечення ефективного фінансового нагляду, моніторингу і контролю;
- розробка загальних правил санації, реорганізації, реструктуризації, банкрутства і ліквідації;
- розробка вимог до складання і впровадження бізнес-планів санації і реорганізації;
- забезпечення соціальних гарантій клієнтам і вкладникам збанкрутілих фінансових установ;
- запобігання негативному впливу діяльності фінансових корпорацій на населення, бізнес та суспільство у цілому.

Антикризове управління фінансовими корпораціями на мікрорівні (рівні окремої фінансової корпорації) реалізується на засадах його відповідності загальнодержавній антикризовій фінансовій політиці.

Вихідним пунктом антикризового управління є вибір і формування цілей. Залежно від виду надання фінансових послуг, реальних та потенційних загроз функціонуванню організації, специфіки розгортання фінансової кризи тощо у кожній окремо взятій фінансовій корпорації формується система цілей антикризового управління.

Система цілей антикризового управління передбачає формування стратегічної мети, тактичних і оперативних цілей у їх ієрархічній підпорядкованості. Основною метою антикризового управління фінансовими корпораціями є недопущення і мінімізація негативних наслідків кризових процесів (ситуацій) та забезпечення стабільного функціонування організації.

Мета і завдання антикризового управління реалізуються за допомогою загальних та специфічних принципів антикризового управління.

Загальні принципи антикризового управління визначають загальні вимоги до антикризового управління і включають принципи: цілеспрямованості, об'єктивності, функціональної інтеграції, комплексності, відповідності, адекватності, своєчасності прийняття антикризових рішень, професіоналізму і відповідальності, гнучкості, оптимальності, ефективності, послідовності, наукової обґрунтованості, розподілу функцій і повноважень.

Специфічні принципи антикризового управління фінансовими корпораціями визначають його особливі ознаки та включають принципи упередження, стабільності, мінімізації фінансових ризиків, вмотивованості.

На практиці можна застосовувати різні види антикризового управління фінансовими корпораціями та їх комбінації. Управлінський вплив може бути спрямований на наближення кризи, або її віддалення, або невтручання в кризові процеси.

Залежно від реакції на кризу застосовується антикризове управління:

1) превентивне – застосовується з метою упередження кризових ситуацій, передбачення і прогнозування можливих негативних наслідків та їх усунення до моменту настання кризи;

2) активне – управління, для якого характерна початкова реакція на вже незворотні загрози та вжиття найоптимальніших оперативних заходів;

3) реактивне – застосовується як реакція на вже виниклу кризову ситуацію, за якої фінансова корпорація має значні відхилення від запланованих і нормативних показників і несе збитки. Початок реагування на кризову ситуацію здійснюється із запізненням, управління носить реактивний і навіть хаотичний характер, що призводить до подальшого погіршення фінансового стану.

Найефективнішим є превентивне антикризове управління, оскільки воно дає змогу запобігти настанню кризи за рахунок розробки та впровадження превентивних (упереджувальних) заходів, а у разі невідворотності настання кризи – вжити пом'якшувальних та упереджувальних заходів, заздалегідь розробити ефективну антикризову стратегію.

Реалізація антикризового управління передбачає застосування комплексу методів, адекватних стадії розгортання кризи та специфіці її зародження і протікання.

Методи антикризового управління фінансовими корпораціями поділяються на:

- стратегічні;
- тактичні;
- оперативні.

Стратегічні методи антикризового управління включають заходи тривалої реалізації і дії, їх застосування, як правило, є наслідком неефективної системи управління фінансовою корпорацією або негативним впливом ринкової кон'юнктури, державної політики, змінами умов функціонування у нестійкому зовнішньому середовищі.

До стратегічних методів антикризового управління фінансовими корпораціями відносимо такі:

банкрутство – як метод антикризового управління застосовується у випадках, коли інші методи, що дозволяють забезпечити функціонування фінансової установи, неефективні а криза платоспроможності є непереборною;

ліквідація – передбачає припинення існування юридичної особи на підставі або рішення власників (учасників, акціонерів), або ліквідації шляхом банкрутства, або за судовим рішенням, що не пов'язане з банкрутством [9]. При цьому для окремих фінансових установ, які мають велике соціальне значення (недержавних пенсійних фондів, кредитних спілок) процедура банкрутства не передбачена і у цьому разі застосовується ліквідаційна процедура;

реорганізація – здійснюється шляхом злиття, приєднання, виділення, поділу, перетворення організаційно-правової форми, наслідком яких є передача, прийняття майна, коштів, прав та обов'язків правонаступникам;

Санація (фінансове оздоровлення) – є комплексом послідовних взаємозв'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на виведення фінансової установи з кризи і відновлення або досягнення нею прибутковості та конкурентоспроможності;

реструктуризація – передбачає здійснення організаційно-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на зміну структури фінансової установи, її управління, форми власності, з метою виходу з кризового стану та забезпечення стабільного функціонування і розвитку.

Тактичні методи антикризового управління забезпечують досягнення стратегічних цілей фінансової установи, за їх впровадження відповідають менеджери середньої ланки, відповідно до функціональних обов'язків. До тактичних методів антикризового управління фінансовими корпораціями відносимо такі як:

діагностика – передбачає своєчасне виявлення чинників і симптомів кризи, ознак кризовості, неплатоспроможності, збитковості, фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування, низької ділової активності;

моніторинг – це безперервний процес спостереження і фіксації показників і нормативів фінансової діяльності, рівня фінансової безпеки, фінансових ризиків та їх порівняння з нормативними значеннями;

даунсайзинг – комплекс заходів, пов'язаний із зменшенням (оптимізацією) розмірів організації для покращення її функціонування і зниження витрат шляхом скорочення кадрів або більш ефективної кадрової політики, зміни структури фінансової установи та її основних процесів

аутсорсинг – передбачає передачу фінансовою установою на основі договору окремих видів і функцій діяльності з метою більш професійного і якісного управління. Найчастіше, це IT-аутсорсинг, аутсорсинг з ризик-менеджменту;

бенчмаркінг – передбачає порівняльний аналіз показників діяльності фінансової установи з еталонними значеннями аналогічної установи, вивчення найкращого досвіду антикризового управління та з його урахуванням впровадження власних заходів антикризового управління;

контролінг – забезпечує отримання, опрацювання та узагальнення інформації про антикризову діяльність фінансової установи

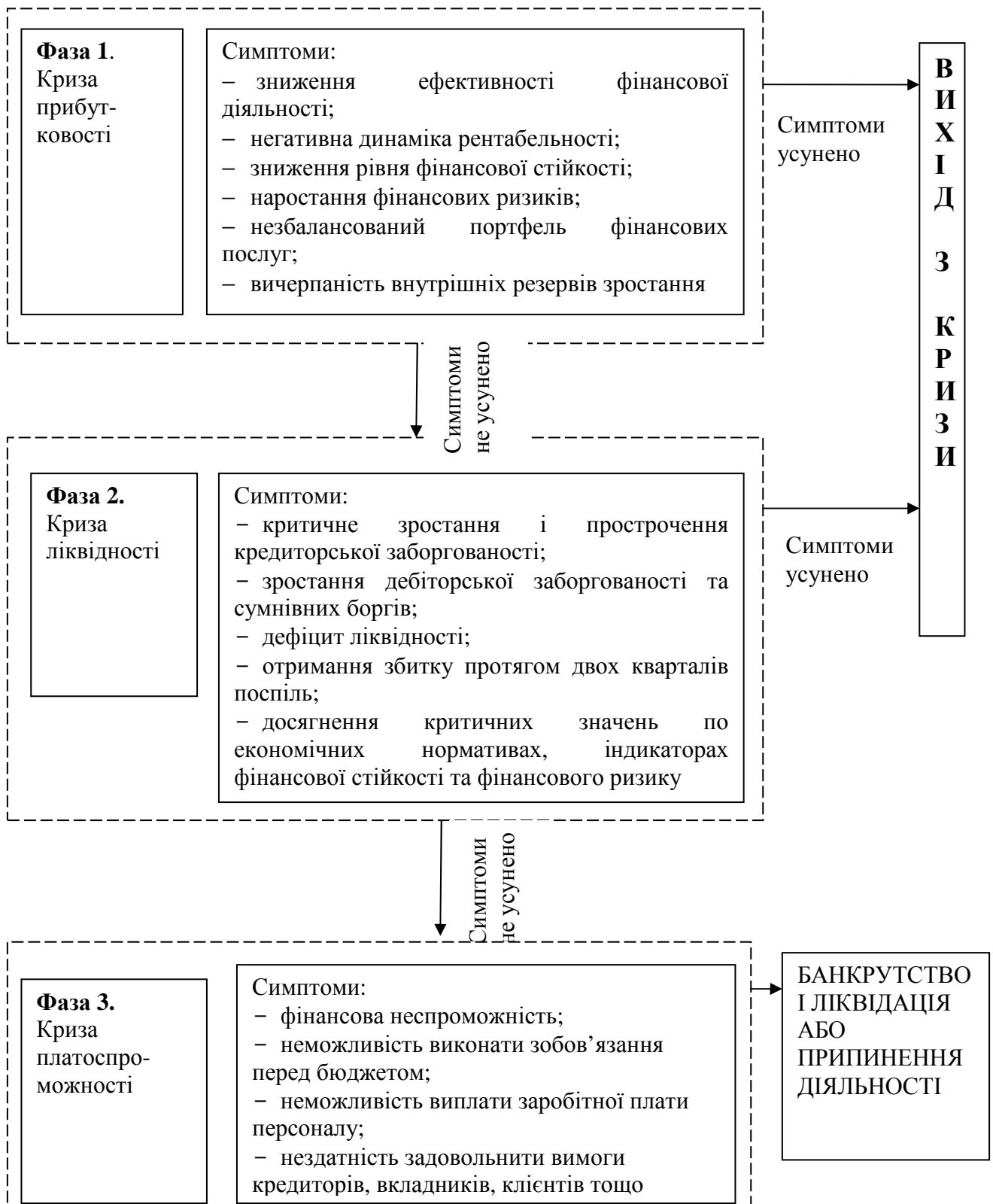
аудит – передбачає перевірку даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності з метою висловлення незалежної думки аудитора;

комплаєнс – передбачає відповідність діяльності фінансової установи вимогам законодавства, вимогам фінансових регуляторів, дотримання нормативів економічної діяльності, захист інтелектуальної власності, захист конфіденційної інформації і персональних даних, забезпечує дотримання корпоративної етики, антикорупційної політики.

Оперативні методи антикризового управління застосовуються у процесі щоденної управлінської роботи і спрямовані на вирішення конкретних питань антикризової діяльності фінансової корпорації в короткостроковому періоді. Метод «миттєвого прийняття рішень» передбачає прийняття антикризових рішень швидко (миттєво) у разі виявлення поточних загроз стабільному функціонуванню фінансової установи, внутрішніх проблем управління та ознак деструктивного впливу зовнішнього середовища. Захист інформації та кібербезпека як метод антикризового управління спрямований на вирішення найактуальнішої проблеми унеможливлення втручання в автоматизовані інформаційні системи фінансової установи та фінансових регуляторів. Застосування цього методу має на меті забезпечення цілісності, конфіденційності та доступності інформації за умов впливу на неї загроз природного і штучного характеру, реалізація яких може призвести до завдання шкоди власникам і користувачам інформації.

Методи антикризового управління фінансовими корпораціями реалізуються за допомогою інструментів, набір яких залежить від віднесення фінансової установи до банківської або небанківської.

Залежно від фази кризи та притаманних їй симптомів розробляються заходи антикризового управління. Подолання першої фази кризи – кризи прибутковості, унеможливорює настання другої фази – фази ліквідності, а подолання другої фази унеможливорює настання третьої фази кризи – кризи платоспроможності (рис. 2).



**Рис. 2. Алгоритм черговості настання фаз фінансової кризи та її подолання**

Критерієм ефективності антикризового управління є ступінь використання потенційних можливостей безкризового функціонування або швидкого і з найменшими витратами виходу з кризи.

**Висновки.** У сучасних умовах антикризове управління фінансовими корпораціями – це управління, що передбачає цілеспрямований вплив на банки і небанківські фінансові корпорації, який забезпечує недопущення розгортання фінансової кризи, а у разі її виникнення – вжиття комплексу адекватних антикризових заходів із стабілізації фінансово-економічного стану, фінансового оздоровлення, реструктуризації, реорганізації, банкрутства і ліквідації з найменшими втратами для організації, клієнтів, кредиторів та суспільства.

Основними завданнями антикризового управління фінансовими корпораціями є:

- запобігання настанню кризи – якщо криза відворотна та виявлення чинників, передбачення, прогнозування кризи – якщо криза невідворотна;
- пом'якшення перебігу кризи, нівелювання загроз і ризиків, ліквідація негативних наслідків кризи;
- моніторинг, діагностика та дотримання економічних нормативів діяльності, показників рівня фінансової безпеки і нормативів фінансових ризиків;
- аналіз фінансового стану та симптомів й індикаторів кризи;
- ідентифікація факторів, що зумовили кризовий стан;
- підтримання належного рівня фінансової стійкості, рентабельності, платоспроможності та ліквідності;
- наскрізне антикризове планування;
- розробка санаційних заходів, заходів з реорганізації, фінансової реструктуризації;
- діагностика ймовірності банкрутства;
- недопущення банкрутства, а у разі невідворотності проведення процедури банкрутства з найменшими втратами;
- підтримання ділової репутації та у разі виникнення кризи недопущення паніки серед населення і клієнтів організації;
- забезпечення виконання зобов'язань перед кредиторами (клієнтами);
- захист персоналу від проявів кризи та протидія скороченню надання соціального забезпечення;
- контроль за своєчасністю та ефективністю антикризових заходів та внесення коректив у антикризову політику з урахуванням досягнутих результатів та зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Реалізація механізму антикризового управління фінансовими корпораціями має забезпечуватись використанням власних і залучених фінансових, економічних, технічних, кадрових та інтелектуальних ресурсів.

#### Література.

1. Барановський О. І. Сутність і різновиди фінансових криз / О. І. Барановський // Фінанси України. – 2009. – № 5. – С. 3 – 20.
2. Корнеєв В. В. Управління кредитними ризиками комерційних банків в умовах фінансової кризи / В. В. Корнеєв, С. В. Пасько // Наука й економіка. – 2011. – №1 (21). – С. 38–43.
3. Регулятивний потенціал фінансового ринку в умовах глобальних викликів: [монографія] / за заг. ред. д.е.н., професора С. В. Онишко. – Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2016. – 452 с.
4. Kindleberger, Charles P. Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises. – Wiley, 2000. – 304 p.
5. Shiller J. Robert. How Today's Global Financial Crisis Happened, and What to Do about It. – Princeton University Press, 2008. – 192 p.
6. Soros, George. The Alchemy of Finance. – John Wiley & Sons, 2003. – 391 p.
7. Васильєва Т.А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія / Т. А. Васильєва, О. Б. Афанасьєва — Суми: Вид. "Ярославна", 2013. — 488 с.
8. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : Монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004.– 268 с.
9. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 14.05.1992 № 2343-12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>

#### References.

1. Baranovs'kyj, O. I. (2009), "The essence and varieties of financial crises", *Finansy Ukrainy*, vol. 5, pp. 3–20.
2. Kornieiev, V. V. and Pas'ko, S. V. (2011), "Management of credit risks of commercial banks in the conditions of the financial crisis", *Nauka j ekonomika*, vol. 1 (21), pp. 38–43.
3. Onyshko, S. V. Kovalenko, Yu. M. and Oleshko, A. A. (2016), *Rehuliatyvnyj potentsial finansovoho rynku v umovakh hlobal'nykh vyklykiv* [Regulatory potential of the financial market in the context of global challenges], Vydavnytstvo Natsional'noho universytetu DPS Ukrainy, Irpin, Ukraine.
4. Kindleberger, Charles P. (2000), *Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises*, Wiley, New York, USA.
5. Shiller J. Robert (2008), *How Today's Global Financial Crisis Happened, and What to Do about It*, Princeton University Press, Princeton, USA.
6. Soros, G. (2003), *The Alchemy of Finance*, John Wiley & Sons, New York, USA.

7. Vasyl'yeva, T.A. (2013), *Derzhava, pidpryyemstva ta banky v systemi antykryzovoho upravlinnya* [State, Enterprises and Banks in Crisis Management System], Yaroslavna, Sumy, Ukraine.
8. Tereshchenko, O.O. (2004), *Antykryzove finansove upravlinnya na pidpryyemstvi* [Anticrisis financial management in the enterprise], KNTEU, Kyiv, Ukraine.
9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On Renewal of the debtor's Solvency or Declaring Its Bankruptcy", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2343-12> (Accessed 10 February 2018).

*Стаття надійшла до редакції 20.02.2018 р.*