

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМИ РИЗИКАМИ БАНКУ**

*Анотація. Обґрунтовано необхідність і доцільність аналізу екзогенних і ендогенних чинників, які впливають на кредитні ризики, визначення філософії та власної місії банку щодо толерантності до ризиків, а також вибору ризикових кредитних стратегій у розрізі стратегічного управління банку.*

*Аннотация. Обоснована необходимость и целесообразность анализа экзогенных и эндогенных факторов, влияющих на кредитные риски, определение философии и собственной миссии банка согласно толерантности к рискам, а также выбор рискованных кредитных стратегий в разрезе стратегического управления банком.*

*Annotation. The article explores the necessity and expediency of analysis of exogenous and endogenous factors affecting credit risk, definition of the bank's own philosophy and mission according to the risk tolerance, and the selection of risky credit strategies in the context of strategic management of a bank.*

*Ключові слова: стратегія, місія, ризикова стратегія, стратегічне управління кредитними ризиками.*

Банківська система України завжди перебуває в умовах ризику та невизначеності. Дуже важливим моментом у роботі банку є прийняття важливих рішень щодо банківських продуктів, прибутковості, організаційної структури та ризиків на всіх рівнях функціонування банку. Тому необхідність формування стратегії пояснює актуальність даної теми.

Метою роботи є розгляд стратегічного управління кредитними ризиками.

Зазвичай під стратегією розуміють генеральну програму дій, яка формулює головні цілі та шляхи їх досягнення таким чином, що організація (в даному випадку банк) отримує єдиний напрям руху.

Стратегія покликана позначити перспективу довгострокового розвитку банківського сектору, принципи поведінки комерційних банків та регулюючих органів, що сприяють досягненню довготермінових результатів (перспектив). Крім того, стратегія становить технологію управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності у часі. У цьому розумінні стратегічне управління ґрунтується на таких положеннях:

не можливо з достатнім ступенем точності передбачити в довгостроковій перспективі тенденції соціально-економічного, технологічного, політичного, екологічного розвитку суспільства;

організаційна система прагне до постійних змін;

організаційна структура управління повинна бути гнучкою і мінливою;

управлінські рішення приймаються через активний пошук нових можливостей і передбачення проблем;

у ході прийняття рішень формується і оцінюється широкий спектр можливих альтернатив;

за необхідності організаційна система переглядає поставлені цілі;

управлінська реакція – випереджальна (проактивне управління стає необхідністю) [1].

Залежно від розмаху своїх прагнень банк може вобрати одну з трьох стратегічних позицій – адаптивну, формуючу або позицію збереження права на участь у грі [2].

Найбільш поширеною є адаптивна позиція. Відповідно до неї банк, проаналізувавши економічне середовище, приймає рішення щодо реалізації комплексу заходів. Різні рівні невизначеності вимагають різних видів дій. Але всі вони базуються на одному і тому ж принципі – принципі використання вже відомих можливостей і запобігання вже відомих загроз.

Формуюча позиція полягає у діях, спрямованих на зміну економічного середовища. Відповідно до даної позиції комерційні банки пропонують нові банківські продукти і послуги, попит на які не можна спрогнозувати; кардинально змінюють структуру галузі; відкривають нові способи ведення конкурентної боротьби. Такі банки здатні впливати на розвиток банківської галузі, що підтверджується великим потенціалом, які ними проводяться в життя ідей і наявністю виняткових можливостей. Успіх таких банків залежить від їх здатності змінювати зовнішнє середовище.

Позиція збереження права на участь у грі складається із сукупності дій, мінімально необхідних для того, щоб зберегти можливість стати сильним гравцем [2].



Серед банківських ризиків особливого значення набувають кредитні ризики, які супроводжують кредитну діяльність банків, від ефективності якої залежить їх життєдіяльність, оскільки кредитний портфель становить від третини до половини всіх активів банку. Тому управління кредитними ризиками набуває дедалі більшого значення і стає однією із найважливіших умов забезпечення економічної безпеки банків.

Сучасна концепція управління кредитними ризиками – це концепція стратегічного управління [3].

Стратегічне управління кредитними ризиками передбачає діяльність, спрямовану на розробку ризикових кредитних стратегій банку, її найважливіших цілей і способів їхнього досягнення. В основі такої діяльності лежить консолідований аналіз екзогенних і ендогенних чинників, які впливають на кредитні ризики, стратегічне планування, механізм узгодження тактичних і стратегічних рішень, інтегрований всеосяжний контроль за ходом реалізації цих рішень і можливість їхнього своєчасного корегування.

Стратегічне управління забезпечує відповідь на питання "що, хто і як повинен робити?" і "виявляється як безперервний процес вибору та реалізації цілей і стратегії організації". Ефективність стратегічного управління кредитними ризиками залежить від трьох стратегічних макроустановок банку: зростання, захисту і розвитку.

Стратегічне управління кредитними ризиками як процес можна подати у вигляді послідовності декількох етапів [4]:

визначення філософії і місії банку у сфері реалізації кредитних ризиків;

консолідований аналіз екзогенних і ендогенних чинників, які впливають на систему кредитних ризиків;

стратегічне планування бажаних станів ризикових позицій, які відкриваються;

вибір ризикової кредитної стратегії і розробка розділів кредитної політики в частині кредитних ризиків;

розробка механізмів реалізації ризикової кредитної стратегії і задач кредитної політики банку; контроль і корегування.

Перший етап процесу стратегічного управління кредитними ризиками, пов'язаний із визначенням філософії і власної місії банку щодо толерантності до ризиків, є першочерговим у розумінні й осмисленні глобальних, імовірнісних процесів, які відбуваються у суспільстві у сфері реалізації банківських ризиків, і своєї ролі (місії) у здійсненні даних процесів [4].

Отже, слід сформувати філософію та місію для банку. Філософія банку спрямована на ефективне задоволення потреб, запитів і сподівань існуючих і потенційних клієнтів банку шляхом успішної реалізації на ринку банківських продуктів, які враховують тенденції розвитку ринку та приносять користь суспільству, а також управління прибутками і витратами, ліквідністю банку та рівнем кредитного ризику.

Місія банку, сформована у сфері кредитних ризиків, – це призначення банку здійснити на терені реалізації кредитних ризиків такі дії, які б повністю відповідали його філософії, визначали його статус і обличчя та відрізняли від інших комерційних банків; це набір концептуальних принципів, які декларують призначення банку і його роль у банківській системі під час здійснення діяльності, пов'язаної з реалізацією кредитних ризиків.

Оскільки банківська діяльність не можлива без присутності ризиків, тому значимість стратегічного аналізу екзогенних та ендогенних чинників, які впливають на кредитні ризики, неможливо переоцінити.

До зовнішніх чинників виникнення кредитних ризиків відносять:

відмову позичальника виконати зобов'язання за кредитом внаслідок несумлінності або відсутності такої можливості (у результаті погіршення фінансового стану);

досягнення нижчого від запланованого значення показника ефективності кредитного портфеля внаслідок невиконання позичальниками своїх зобов'язань;

відсутність колекторських компаній, які б брали на себе зобов'язання щодо повернення кредиту, низька ефективність роботи силових органів та судових виконавців.

Внутрішніми чинниками є:

помилки персоналу, зумовлені допущеними відхиленнями від посадових інструкцій у процесі здійснення кредитних операцій; зловживання персоналу; методологічні помилки, що містяться у посадових інструкціях;

нерациональна структура кредитного портфеля, його недостатня диверсифікованість;

методологічні помилки щодо кредитування фізичних осіб.

Аналізуючи різноманіття шляхів впливу зовнішнього середовища на поведінкові характеристики, які відкриваються, або уже відкритих ризикових позицій, банки починають ефективні дії, пов'язані зі стратегічним плануванням і виробленням результативних ризикових кредитних стратегій. У сучасному банку ризикова стратегія – це не детально конкретизована програма дій, а науково обґрунтована концепція його цілей і задач, яка корегується залежно від ступеня впливу екзогенних чинників.

Стратегічне планування у сфері стратегічного управління кредитними ризиками є певним видом планової діяльності, що спрямований на створення бажаного економічного стану ризикових позицій, які відкриваються, у довгостроковій (але доступній для огляду) перспективі і який прогнозує ймовірнісну волатильність у поведінкових характеристиках відкритих ризикових позицій, що мають необоротні або довгострокові наслідки.

Якщо стратегічне управління кредитними ризиками відповідає на запитання "що, хто і як повинний робити?", то стратегічне планування відповідає на риторичне запитання "що робити?".

Інакше кажучи, на відміну від стратегічного управління, що є симбіозом аналітичного й організаційного процесів, стратегічне планування виступає суто як аналітичний процес.

Отже, стратегічному управлінню належить основна, домінуюча роль як першому етапі процесу управління кредитними ризиками, на якому вирішується питання прийняття ризикових стратегій у секторі дії кредитних ризиків [4].

Ризикова стратегія – це багатогранне поняття, яке М. Мінцбегг, Б. Альтсренд, Д. Лемпел [5] визначають за п'ятьма напрямками як п'ять "П": стратегія – це план, управління, орієнтир або напрямок розвитку із сьогодення в майбутнє; стратегія – це принципи або модель поведінки; стратегія – це позиція; стратегія – це перспектива; стратегія – це прийом, маневр, спрямований на те, щоб обігнати конкурента.

Кредитна політика банку передбачає розробку механізмів реалізації ризикової стратегії. До них відносяться: формування системи внутрішніх кредитних рейтингів; удосконалення регламентів і процедур (у тому числі централізації і децентралізації прийняття рішень); установлення лімітів (портфельних, концентрації, галузевих, максимального розміру на одного позичальника, максимального терміну кредитування тощо); моніторинг поведінкових характеристик відкритих ризикових позицій; корегування і регулювання негативних відхилень у траєкторії їхнього проходження.

На основі аналітичного аналізу передбачуваних кредитних ризиків і річної стратегії розвитку складаються плани діяльності банку, встановлюються кількісні ліміти ризику з основних бізнес-процесів або продуктів. Політики і процедури з виконання стратегії управління кредитними ризиками передбачають вироблення загальної "Політики управління ризиками" і створення "Положення про моніторинг кредитних ризиків". Положення містить такі розділи: система розподілу повноважень, відповідальність за дотримання лімітів ризику, система внутрішнього контролю, внутрішній і зовнішній аудит [4].

Таким чином, метою стратегічного управління є визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання механізмів реалізації ризикової стратегії, що є основою для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможного існування банку в довгостроковій перспективі.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Стрельцова Н. Т. Методологические аспекты формирования стратегии коммерческого банка [Электронный ресурс] / Н. Т. Стрельцова, И. Н. Демчук. – Режим доступа : <http://www.misbfm.ru>. – Название с экрана. 2. Складенко В. В. Банковский менеджмент : учеб. пособ. / В. В. Складенко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 108 с. 3. Біляєва О. П. Формування стратегій управління кредитними ризиками банківської установи на основі використання SWOT-аналізу / О. П. Біляєва // Управління розвитком. – 2013. – № 18. – С. 3–4. 4. Ковальов О. П. Стратегічне управління кредитними ризиками / О. П. Ковальов // Актуальні проблеми економіки : Науковий екон. журнал. – 2006. – № 5. – С. 21–30. 5. Минцбегг Г. Школы стратегий Г. Миценберг, Б. Альтсренд, Д. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2000. 6. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.

УДК 338.24:658.5

***Муха А. Г.***

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ АВІАЦІЙНО-РЕМОНТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДИКИ SWOT-АНАЛІЗУ**

*Анотація. Проведено стратегічний аналіз авіаційно-ремонтних підприємств, виявлено сильні і слабкі сторони підприємств, оцінено їх можливості. Систематизовано загрози за ступенем ймовірності і можливими наслідками для підприємства. На основі практичних результатів запропоновано варіанти перспектив розвитку.*

*Аннотация. Проведен стратегический анализ авиационно-ремонтных предприятий, выявлены сильные и слабые стороны предприятий, оценены их возможности. Систематизированы угрозы по степени вероятности и возможным последствиям для предприятия. На основе практических результатов предложены варианты перспектив развития.*

© Муха А. Г., 2014