



кризи. Для досягнення такої ситуації доведеться провести жорстку раціоналізацію на підприємстві (особливу увагу слід звернути на упорядкування постійних витрат, це дасть можливість мобілізувати операційний важіль). Слід також урахувувати і можливості маніпулювання дебіторською та кредиторською заборгованостями (можливо, вдасться додатково "мобілізувати" якісь запозичені ресурси для вирішення власних проблем). У разі, коли економічна рентабельність не буде зростати або буде знижуватися, найбільш вірогідним сценарієм буде поглиблення кризи (перехід у квадрант 9, може бути через положення 6, хоча й один, і другий варіант не дає в цій ситуації бажаних результатів).

Розгляд літератури за даною темою дослідження показав, що для багатьох вітчизняних підприємств знаходження в квадрантах 6 і 7 – це не ознака кризи, а навіть ознака якоїсь стабільності в рамках тих умов зовнішнього середовища, які існують в Україні.

Підсумовуючи, слід зазначити, що підприємство знаходиться на стадії гальмування. Для покращення свого становища треба подумати про методи раціонування витрат і способи скорочення постійних витрат. Це, ймовірно, дозволить скоротити дефіцит ліквідних коштів і зробити положення ПрАТ "Чугуївський молочний завод" більш стійким та конкурентоспроможним. Також можна порекомендувати нормалізувати обсяги господарювання, що призведуть до підвищення прибутковості підприємства, а також переглянути політику залучення додаткових джерел фінансування.

Отже, під час формування фінансової стратегії підприємства потрібно звертати увагу на особливості галузі, її специфіку, наявність потенційних можливостей, сильних сторін, зменшити/ліквідувати загрози та слабкі сторони. Використання матриці фінансових стратегій дозволить підприємству адекватно приймати рішення про комплексне використання всіх активів і пасивів підприємства, прогнозувати свою майбутню діяльність та ефективно функціонувати. Та все ж таки за допомогою цього методу недостатньо висвітлені питання щодо модернізації виробництва, маркетингових питань, якості продукції, персоналу тощо. Тож вважається необхідним застосування матриць Франшона і Романа у поєднанні з іншими методами стратегічного аналізу.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Мартюшева Л. С. Роль і місце фінансової стратегії в системі базових та функціональних стратегій / Л. С. Мартюшева, О. О. Галєєва // Вісник Університету Банківської справи Національного Банку України. – 2011. – № 3(12). – С. 121–124. 2. Ансофф І. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / И. Ансофф. – 2007. – Режим доступа : <http://library.oseu.edu.ua/docs/Ansoff.pdf>. 3. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., [перераб. и доп.]. – К. : Изд. "Ника-Центр" ; "Эльга", 2004. – 659 с. 4. Бутиріна В. М. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства / В. М. Бутиріна, Г. А. Верещаєва // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21. – С. 177–182. 5. Партин Г. О. Фінансова стратегія у системі управління фінансами / Г. О. Партин, О. Я. Митрухіна // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : НЛТУ України. – 2009. – № 19.6. – С. 208–214. 6. Теслюк Н. П. Методичні основи розробки фінансової стратегії підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / Н. П. Теслюк ; Нац. трансп. ун-т. – К., 2006. – 20 с. 7. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатєва. – К. : Каравела, 2012. – 480 с. 8. Дорофеев М. Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Франшона и Романа в стратегическом финансовом анализе компании / М. Л. Дорофеев // Финансы и кредит. – 2009. – № 23(359). – С. 23–27. 9. Івакіна І. Стратегічний аналіз / І. Івакіна. – Х. : Фактор, 2008. – 256 с. 10. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Стратегічне управління" для студентів спеціальності "Фінанси" денної форми навчання / укл. І. В. Журавльова, О. О. Порожняк. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2014. – 84 с.

УДК 336.71

**Гелашвілі Г. Г.**

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

## **СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ БАНКУ**

*Анотація. Розглянуто систему стратегічного управління кредитним ризиком банку в сучасних умовах ведення банківського бізнесу. Виділено складові елементи стратегічного управління кредитним ризиком банку, а також подано систему стратегічного управління кредитним ризиком з визначенням її етапів, що у довгостроковій перспективі розглядає особливості оцінювання та управління кредитним ризиком банку.*

*Аннотация. Рассмотрена система стратегического управления кредитным риском банка в современных условиях ведения банковского бизнеса. Выделены составляющие элементы стратегического управления кредитным риском банка, а также представлена система стратегического управления кредитным риском с определением ее этапов, которая в долгосрочной перспективе рассматривает особенности оценки и управления кредитным риском банка.*

© Гелашвілі Г. Г., 2014



*Annotation. A credit risk strategic management system in the current environment of the banking business has been considered. Components of bank credit risk management have been highlighted and a system of strategic management of credit risk has been presented with the definition of its stages. The features of bank credit risk in the long run evaluation and management have been considered.*

*Ключові слова: кредитний ризик, кредитна політика, кредитна діяльність, стратегія кредитного ризику, стратегічне управління кредитним ризиком банку, система стратегічного управління кредитним ризиком банку, елементи системи стратегічного управління кредитним ризиком банку.*

Основою сучасної банківської діяльності є оптимізація параметрів ризиків, що викликає потребу у комплексному підході до створення системи управління ними. Суб'єктивність поняття "ризик" створило проблеми із класифікацією ризиків, а невизначеність цілей їх розрахунку – проблему із застосуванням кількісних методів оцінювання.

Проблеми управління кредитними ризиками перебувають у центрі уваги науковців і практиків. За визначенням О. Криклий, Н. Маслак система управління банківським кредитним ризиком включає об'єкт, суб'єкти, інструменти та забезпечення. Узагальнено підходи до трактування сутності поняття "управління кредитними ризиками": сукупність системно організованих процедур (Корещька С. О., Нагорна М. А.); заходи, дії, спрямовані на забезпечення певної мети (І. Шубенко, О. Криклий, Н. Маслак). Проте питання системного дослідження сутності, принципів, інструментарію системи управління кредитними ризиками банку в економічній літературі вивчено не достатньо.

Метою статті є формалізація системи стратегічного управління кредитним ризиком банку.

Оптимізація методів та технології управління ризиками в банках стала однією з основних передумов набуття конкурентної переваги, залучення клієнтів та збільшення прибутковості банківського бізнесу [1].

Кредитний ризик – основний вид фінансових ризиків, з яким стикаються банки у процесі своєї діяльності. Його поява спричинена, перш за все, несвоєчасним виявленням проблемних кредитів і недостатністю створених під них резервів, а також недосконалістю кредитного контролю в банках. Підвищення інтересу до оцінки кредитного ризику пов'язано зі зростанням обсягів кредитних портфелів банків, зниженням рентабельності в банківській сфері, що спонукає банки приймати на себе високі кредитні ризики. Усе це обумовило актуальність удосконалення існуючих і впровадження нових методик оцінок та управління кредитним ризиком [1].

Кредитним ризиком, як і будь-яким іншим видом банківських ризиків, можна управляти, тобто використовувати методи, що дають змогу певним чином прогнозувати настання ризикової події та вжити заходів, спрямованих на мінімізацію збитків банку.

Ефективність управління значною мірою залежить від обраної стратегії управління кредитними ризиками.

Стратегія кредитного ризику – це комплекс заходів, прийомів і методів щодо управління кредитним ризиком у невизначених умовах, що ґрунтується на прогнозуванні ризику і ймовірності його настання з метою мінімізації збитків банку від кредитних операцій.

Основою для управління кредитними ризиками є продумана кредитна політика банку. Відповідно до кредитної політики банку формується система управління кредитним ризиком.

Особливо важливо для банків в умовах переходу до ринкової економіки вдосконалити стратегію та тактику своєї кредитної діяльності. Стратегія є детальним комплексним планом, призначеним для забезпечення здійснення місії банку і досягнення його цілей. Вона слугує орієнтиром для прийняття ключових рішень стосовно прибутковості й профіля на всіх рівнях банківської діяльності, тобто виступає основою всієї системи банківського менеджменту [2].

Отже, актуальним за сучасних тенденцій розвитку банківського сектору виступає вибір банком ефективної стратегії управління кредитним ризиком із метою зниження його рівня.

Система стратегічного управління кредитним ризиком банку включає в себе такі елементи, як об'єкт, суб'єкти, інструменти, функції та принципи.

Взаємодію елементів системи стратегічного управління кредитним ризиком банку подано на рис. 1.

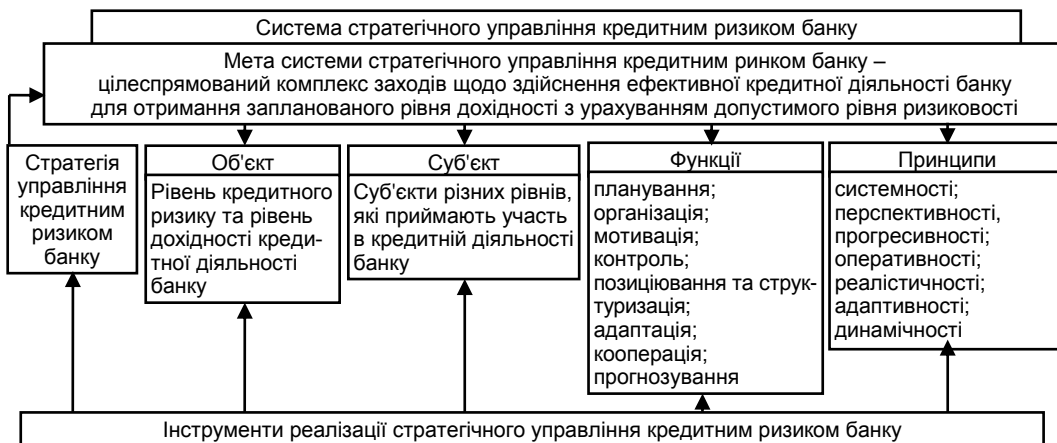


Рис. 1. Схема взаємодії елементів системи стратегічного управління кредитним ризиком банку [3]

Визначивши основні складові елементи системи стратегічного управління кредитним ризиком банку, слід перейти до її побудови (рис. 2).

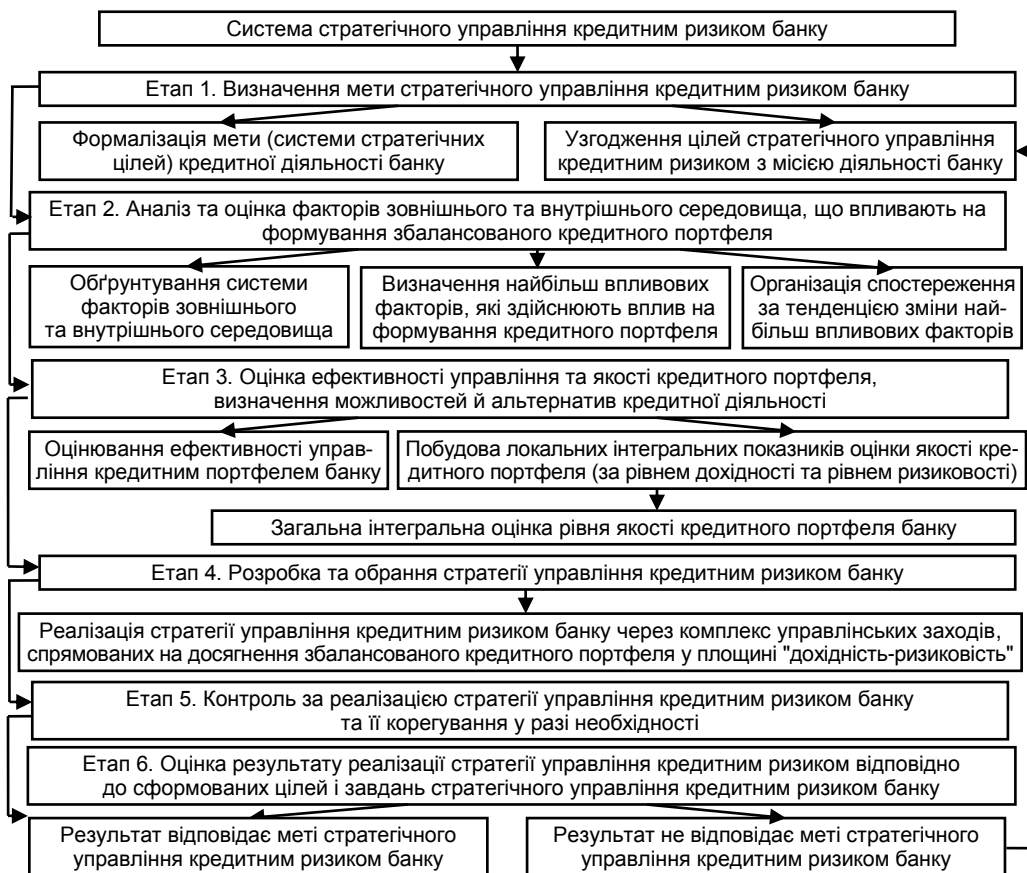


Рис. 2. Система стратегічного управління кредитним ризиком банку [4]

Згідно з рис. 2 першим етапом у системі стратегічного управління кредитним ризиком банку є етап постановки цілей, які слугують основним орієнтиром у ході планування кредитної діяльності у довгостроковій перспективі.

На наступному етапі відбувається проведення аналізу та оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які здійснюють вплив на кредитну діяльність банку.

Особливістю третього етапу системи стратегічного управління кредитним ризиком банку – оцінки ефективності управління, якості кредитного портфеля та визначення можливостей й альтернатив кредитної діяльності банку.

Розробка системи стратегічного управління кредитним ризиком банку здійснюються з урахуванням можливостей й альтернатив кредитної діяльності, а насамперед, має бути спрямована на забезпечення збалансованого кредитного портфеля банку у площині "дохідність – ризиковість".

В економічній літературі [3 – 6] найчастіше до основних стратегій управління кредитним ризиком банку відносять прийняття ризику, мінімізація ризику та уникнення ризику, але це, на думку автора, не стратегії, а методи управління кредитним ризиком банку.

О. Ковальов [8] пропонує використовувати три види ризикових кредитних стратегій: толерантну до ризику стратегію, диверсифіковану кредитну стратегію ризиків та стратегію локалізації кредитних ризиків. П. Ковальов [8] відносить до стратегії управління кредитним ризиком стратегію прийняття та ігнорування кредитного ризику, стратегію прийняття та управління кредитним ризиком та стратегію уникнення кредитного ризику взагалі.

Обрання стратегії управління кредитним ризиком банку, відповідної поточним умовам кредитної діяльності, є важливою складовою системи стратегічного управління кредитним ризиком банку.

Завершальною стадією системи стратегічного управління кредитним ризиком банку є етап контролю. Даний етап системи стратегічного управління кредитним ризиком банку реалізується крізь комплекс організаційно-управлінських заходів, шляхом координації науково-технічних та економічних складових банківської діяльності. На етапі контролю здійснюється спостереження за показниками кредитної діяльності банку, а саме за показниками структури та динаміки, дохідності та ризиковості кредитного портфеля, а також корегування обраної стратегії управління кредитним ризиком у разі відхилення фактичних показників від запланованих.

Після досягнення мети стратегічного управління кредитним ризиком та отримання результату виникає необхідність у визначенні нових стратегічних орієнтирів кредитної діяльності банку. У випадку, якщо мета стратегічного управління кредитним ризиком банку не була досягнута, необхідно провести аналіз правильності встановлення причинно-наслідкових зв'язків між системою



стратегічних цілей, виявити причини відхилень фактичних показників від запланованих, і внести необхідні зміни в існуючу або обґрунтувати доцільність вибору іншої стратегії управління кредитним ризиком банку.

Таким чином, головною метою побудови системи стратегічного управління кредитним ризиком банку є впровадження цілеспрямованого комплексу заходів щодо здійснення ефективної кредитної діяльності банку для отримання запланованого рівня дохідності з урахуванням допустимого рівня ризиковості. Реалізація системи стратегічного управління кредитним ризиком банку передбачає визначення та обґрунтування характеру впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на кредитний портфель банку, оцінювання ефективності управління кредитним портфелем, рівня кредитного ризику та дохідності кредитних операцій банку. Отримані результати дозволяють визначити загальні тенденції кредитної діяльності банку в умовах дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища банку та обрати дієву стратегію управління кредитним ризиком.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Вовк В. Я. Стратегічне управління конкурентоспроможністю банків : монографія / В. Я. Вовк. – Х. : "НТМТ", 2011. – 336 с. 2. Загородній А. Г. Словник банківських термінів / уклад. А. Г. Загородній, О. М. Сліпущо. – К. : "Аконіт", 2000. – 605 с. 3. Криклій О. А. Управління кредитним ризиком банку : монографія / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2008. – 86 с. 4. Верхуша Н. П. Методичне забезпечення управління індивідуальним кредитним ризиком банку / Н. П. Верхуша // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. пр. / ДВНЗ "УАБС НБУ". – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. – Вип. 29. – С. 70–79. 5. Слобода Л. Я. Оцінка ефективності регулювання кредитних ризиків банку за витратним підходом / Л. Я. Слобода // Вісник Української академії банківської справи. – 2007. – № 22. – С. 79–84. 6. Тоцкий М. Н. Методологические основы управления кредитным риском в коммерческом банке [Электронный ресурс] / М. Н. Тоцкий. – Режим доступа : <http://www.finrisk.ru/article/totskiy/totskiy2.html>. – Название с экрана. 7. Система управління ризиками в комерційному банку // Національний центр підготовки банківських працівників України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nctbpu.org.ua/main/index/ua/activities/retraining/risks>. – Назва з екрану. 8. Ковалев А. Стратегія кредитного риск-менеджмента // Финансовый директор. – 2007. – № 4. 9. Слобода Л. Я. Дослідження факторів кредитних ризиків банків / Л. Я. Слобода // Регіональна економіка. – 2006. – № 1. – С. 125–135. 10. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с. 11. Радіонова Н. Й. Сучасні проблеми інноваційного розвитку підприємств / Н. Й. Радіонова // Інноваційні стратегії підвищення конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки регіонів України : матеріали X Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених, 25 бер. 2008 р. – Донецьк, 2008. – С. 206–207.

---

**Гнилицька А. А.**

УДК 65.018.4

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

## **ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Виділено стратегічні цілі фінансового оздоровлення підприємства, що знаходиться у стані кризи. Розглянуто зміст понять "антикризова стратегія" та "антикризова фінансова стратегія". Виділено принципи формування антикризової фінансової стратегії підприємства.*

*Анотация. Выделены стратегические цели финансового оздоровления предприятия, находящегося в состоянии кризиса. Рассмотрено содержание понятий "антикризисная стратегия" и "антикризисная финансовая стратегия". Выделены принципы формирования антикризисной финансовой стратегии предприятия.*

*Annotation. The strategic objectives of financial recovery of a company that in crisis have been highlighted. The content of the concepts of anti-crisis strategy and anti-crisis financial strategy has been studied. Principles of formation of the anti-crisis financial strategy have been identified.*

*Ключові слова: криза, стратегія, антикризова фінансова стратегія, стратегічні цілі фінансового оздоровлення, принципи формування стратегії.*

У результаті динамічного розвитку в умовах ринкової економіки фінансовий стан підприємства, зокрема його фінансова стійкість, зазнає певних коливань, які слід відстежувати, прогнозувати, виявляти зони ризику й не допускати розвиток кризових явищ. Однак якщо підприємство все ж таки

---

© Гнилицька А. А., 2014