

V. Tretyak, O. Nedobeha

STRATEGIC CARD OF THE STIMULATION OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION

In the article the possibility of application of strategy cards is grounded to stimulate social and economic development. Strategic card of stimulation of socio-economic development of the Lugansk region is proposed. The critical success factors of the region is defined in view of the proposed strategy map.

Key words: region, stimulation, social and economic development, strategy, goal, strategic card, success factors.

© В. Третяк, О. Недобега  
Надійшла до редакції 08.02.2012

УДК 658.011

ТЕХНОЛОГІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

ГОР ФІЛІПШИН,

кандидат економічних наук, докторант

Інституту економіки промисловості НАН України, м. Донецьк

У статті запропонована технологія економічної діагностики розвитку підприємства, яка оперує сукупністю подій, показників, вимог і ситуацій для своєчасного визначення адекватних цілей розвитку з урахуванням принципу взаємозв'язку між стратегічним й оперативним рівнями управління.

Ключові слова: економічна діагностика, розвиток підприємства, управлінська ситуація, події, вимоги, показники, цілі.

**Постановка проблеми.** Динаміка зовнішнього середовища підприємства приводить до зниження ефективності раніше прийнятих його керівництвом оптимальних рішень й ускладнює процес прийняття нових управлінських рішень. Так, наприклад, попит на продукцію вітчизняного важкого машинобудуван-

ня характеризується сильною чутливістю до загальноекономічних циклів і залежить від доступності кредитних ресурсів [1]. Падінню темпів виробництва в 2009 р. (рис. 1, за даними Державної служби статистики України) сприяло зменшення інвестиційного попиту на внутрішньому й зовнішньому ринках.

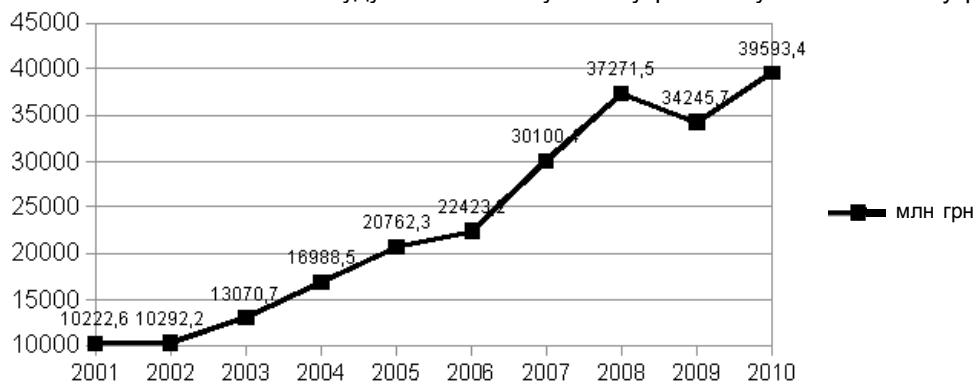


Рис. 1. Динаміка реалізації вітчизняними машинобудівними підприємствами машин й устаткування за період 2001-2010 рр.

Зниження світових цін на сировинну продукцію, що спричинило скорочення інвестиційних проектів у гірничо-металургійному й хімічному комплексі, погіршило стан підприємств важкого машинобудування. Слід зазначити, що металургія є великим

споживачем важкого машинобудування (із 2007 р. вона займає понад 6 % загального попиту на продукцію важкого машинобудування).

Крім пошуку причин виникнення проблем, потрібен детальний аналіз допущених управлінських

помилки. Це дозволяє переборювати негативні ефекти суб'єктивізму. До них, зокрема, належать "фіксації на відомому", тобто вибір управлінських ситуацій, що раніше зустрічалися в практиці, або зосередження на найбільш очевидних характеристиках стану підприємства [2]. "Помилка доступності" - аналіз ситуації за аналогією з іншими вивченими ситуаціями і, нарешті, "помилка приписування", що проявляється за допомогою співвіднесення наслідків проблеми з узагальненими й типовими для багатьох підприємств причинами.

**Аналіз публікацій.** Процедури виявлення проблем, проблемних ситуацій, кризових станів в економічній науці окреслюються термінами "виявлення проблем" або "економічна діагностика". Відповідно до теоретичного огляду, викладеного в роботі [3], економічна діагностика має загальні положення з контролем і є центральною категорією ситуаційного підходу до підтримки й прийняття управлінських рішень, а також із концепцією контролінгу [2]. Найкращим підходом до введення в дію функції економічної діагностики вважається режим безперервного моніторингу на основі комплексної системи показників й обробки даних у реальному масштабі часу в поєднанні з антисипативним виявленням ситуацій на основі слабких сигналів [4].

Економічна діагностика позначає напрямок аналізу господарської діяльності, націленого на виявлення й локалізацію порушень нормального здійснення відтворювального процесу на основі виміру динаміки групи показників (бажано, невеликої) і визначення причин виявлених відхилень [5].

Питаннями вдосконалення методів економічного аналізу й діагностики в різних сферах управління підприємства, у тому числі в управлінні його розвитком, а також інструментів ситуаційного аналізу, інтегрованої оцінки ефективності підприємства, присвячені роботи вітчизняних і закордонних науковців, зокрема Р. Аоффа [6], В. М. Буркова [7], В. В. Вітлінського [8], Дж. Групмана [9], Р. М. Лепи [10], Ю. Г. Лисенка [11], С. В. Пономаренка [12] та ін. Проте багато наукових праць заторкують рівень оперативного управління. На стратегічному рівні діагностика розглядається найчастіше як один із етапів управління стратегією, призначений для порівняльного визначення ринкової позиції підприємства і його фінансової стійкості. Проблеми підвищення якості цілепокладання за допомогою розробки технології економічної діагностики залишаються невирішеними. Для оцінки якості варто оперувати такими властивостями, як точність, адекватність, релевантність і своєчасність.

Підвищенню ефективності управління розвитком підприємства сприяє релевантне, адекватне й своєчасне виявлення проблемних ситуацій й аналіз процесів розвитку підприємства.

Розширене розуміння економічної діагностики досягається за допомогою включення завдань ідентифікації проблем, ситуацій і причин їх виникнення з урахуванням ланцюжків подій, класифікації, розпізнавання й оцінки наслідків.

**Метою** статті є розробка технології економічної діагностики (у її розширеному розумінні), дослідження сутності її складових і зв'язків між ними, застосування якої дозволяє підвищити якість процесу цілепокладання в управлінні розвитком підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Сигнал про наближення до проблемного стану спрацьовує в мо-

мент фіксування неприпустимих відхилень від нормативних або цільових значень, а також граничних значень. Таким чином, небажані значення показників, тобто відхилення від цільових або припустимих значень, не створюють проблеми, а тільки сигналізують про її існування.

Причини відхилень у розвитку підприємства можуть бути випадковими, які проявляються одночасно або в будь-якій послідовності і важко піддаються попередньому діагностуванню. Проте безліч причин є наслідком сукупності подій у певній черговості й результатом проведеної управлінської політики.

В управлінні розвитком підприємства діагностика, у першу чергу, повинна вчасно сигналізувати про помилки, загрози й можливості розвитку підприємства, що забезпечує своєчасність й адекватність прийняття управлінських рішень.

Виявлені помилки в управлінні розвитком оцінюються за трьома критеріями: імовірність виникнення помилки; значущість помилки; імовірність виявлення помилки.

Виявлення причин низької результативності підприємства й обмежень на ріст виробничого випуску й продажів продукції зводиться до визначення "вузького місця" ("слабкої ланки"), що обмежує пропускну здатність і якість робіт у технологічних, логістичних ланцюгах, маркетингових каналах і ланцюзі поставок [13].

У наукових дослідженнях феномена розвитку системи будь-якої природи використовують поняття траєкторії розвитку [14]. Траєкторія розвитку підприємства обумовлюється виникненням  $i$ -ї управлінської проблеми  $H_i$  за період часу  $T$ , яка характеризується набором подій  $E_j^i$ , показниками розвитку

(симптомами)  $S_k^i$  і вимогами  $R_l^i$  зацікавлених сторін (власників, працівників, постачальників, споживачів та ін.):

$$\langle E_j^i, S_k^i, R_l^i \rangle \times T \rightarrow H_i^T \quad \forall i = \overline{1, I}.$$

Формалізації, діагностиці й аналізу підлягають усі три складові проблеми - події, показники й вимоги, оскільки в кожній з них є внутрішні зв'язки між розглянутими характеристиками, які й утворюють причини відхилень від планової траєкторії розвитку.

Технологія економічної діагностики розвитку підприємства, результати якої використовуються в цілепокладанні його розвитку й прийнятті управлінських рішень щодо поліпшення стану підприємства, складається із трьох груп управлінських процедур:

1) інформаційне забезпечення (контролінг) - логічно впорядкована сукупність дій із "...надання своєчасної, достовірної й повної інформації суб'єктові управління... із заданою періодичністю", що дозволяє аналізувати стан і траєкторію розвитку підприємства [15, с. 11];

2) аналітичні процедури економічної діагностики, що забезпечують підтримку прийняття рішень в управлінні розвитком підприємства й, зокрема, визначення цілей розвитку;

3) допоміжні аналітичні процедури, що формують базу знань, використовуювану як у діагностиці, так і в процесі підтримки прийняття рішень.

На основі процедур другої групи встановлюються цілі розвитку такого типу:

- 1) усунення відхилень та невідповідностей результатів діяльності підприємства, його стану й сформованих умов вимогам економічних агентів, як внутрішніх, так і зовнішніх;
- 2) запобігання загрозам;
- 3) зменшення й ліквідація втрат;
- 4) утримання й збільшення вигід і переваг;

- 5) поліпшення умов розвитку;
- 6) запобігання негативним наслідкам та ослаблення їх.

Схема технології економічної діагностики розвитку підприємства, призначеної для обґрунтування цілей розвитку й підтримки прийняття рішень, представлена на рис. 2.

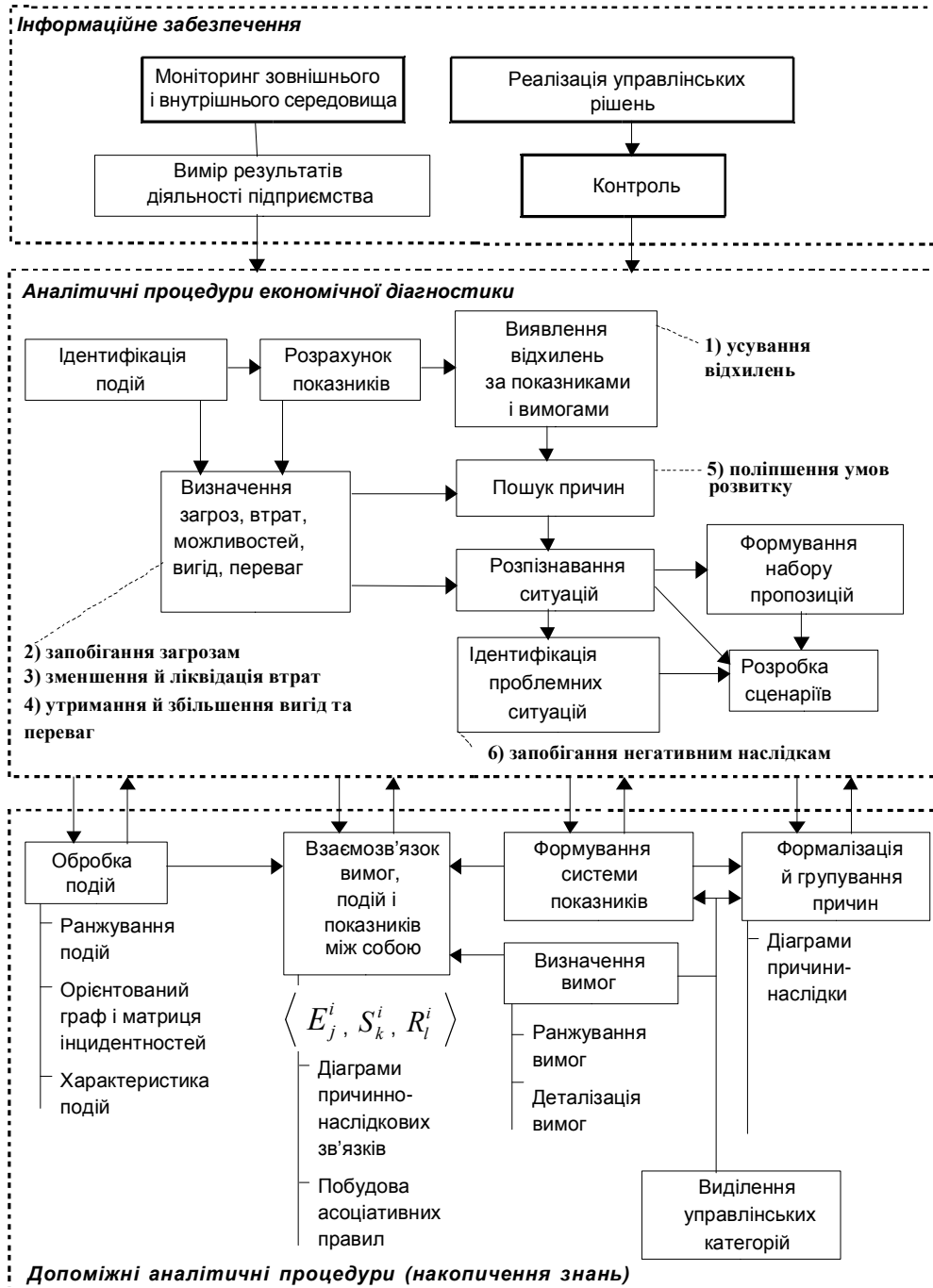


Рис. 2. Схема технології економічної діагностики розвитку підприємства.

Ранжирування подій  $E_j^i$  здійснюється за допомогою їх розподілу за групами важливості з використанням таких оцінок:

- 1) тип  $j$ -ї події  $V_j^E$  з погляду характеру її впливу на стан підприємства в перспективі: негативний, що являє загрозу для розвитку підприємства; нейтраль-

ний або змішаний, коли точно не вдається встановити, чи має подія вплив на стан підприємства і до яких наслідків вона призведе; позитивний, пов'язаний із можливостями переходу підприємства на більш якісний рівень розвитку, підвищення стійкості, життєздатності, інтенсифікації росту вартості підприємства, конкурентоздатності тощо;

2) значущість впливу  $j$ -ї події  $a_j^E$  на результати діяльності підприємства, його стан, ефективність розвитку, потенціал росту;

3) частота появи  $y_j^E$ , або повторюваність.

Засобами відображення важливих показників, характеристик подій і ситуацій відповідно до встановленого контексту є діаграми причинно-наслідкових зв'язків.

Слід зазначити, що, незважаючи на розмаїтість причин виникнення проблемних або кризових ситуацій, вони мають досить однакові прояви у вигляді набору подій і показників  $\langle E_j^i, S_k^i \rangle_h$  ( $h = \overline{1, H}$ ) у

рамках  $i$ -ї проблемної ситуації з ідентичним формулюванням. Як правило, до них належать: падіння обсягів продажів; збільшення загальних витрат; зниження рентабельності; ріст збитків, кредиторської заборгованості; зменшення ринкової вартості підприємства тощо.

Події класифікуються на ті, які безпосередньо орієнтовані на одержання прибутку й формування фондів для розвитку підприємства, і ті, які побічно орієнтовані на одержання прибутку, оскільки більшою мірою ґрунтуються на вимогах суб'єктів, що переслідують свої інтереси або інтереси інших осіб.

Формалізація  $U$  ( $u \in U$ ) причин  $C_u^{h,i}$  виникнення  $h$ -го набору подій і показників  $i$ -ї проблемної ситуації здійснюється за допомогою діаграми "причина-наслідок" Ісікави [16], модифікація якої для технології економічної діагностики розвитку підприємства представлена на рис. 3.

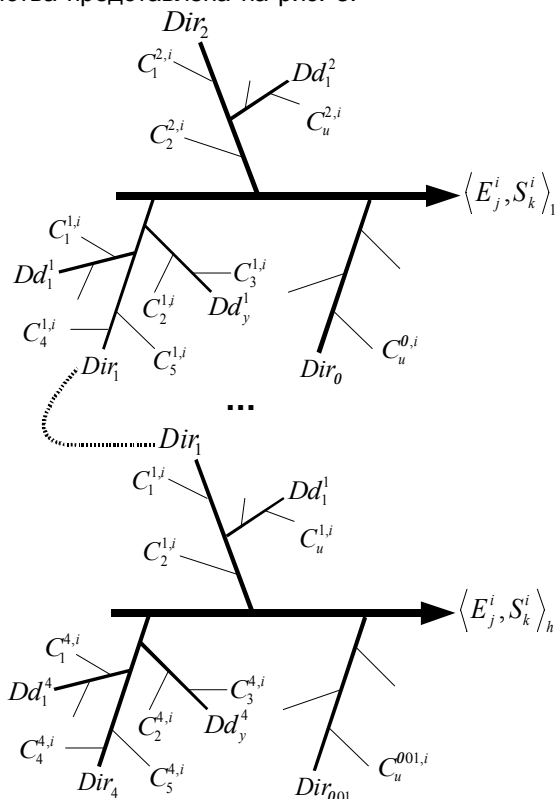


Рис. 3. Загальний вигляд комплексу діаграм "причина-наслідок" (Ісікави) для опису негативних подій і змін у показниках розвитку підприємства.

Причини групуються за управлінськими категоріями  $Dir_f$  ( $f = \overline{1, F}$ ) (об'єкти, процеси, функції управління, сфери діяльності тощо). У рамках  $f$ -ї групи управлінських категорій  $Dir_f$  у ряді випадків виділяються підгрупи  $Dd_y^f$ . Одна й та сама група  $Dir_f$  може використовуватися при поясненні причин виникнення негативних подій  $\langle E_j^i, S_k^i \rangle_h$ , що погіршують стан підприємства.

Відхилення  $DR_l^i$  фактичного рівня виконання  $l$ -ї вимоги  $R_l^i$  від бажаного  $R_l^{*i}$  характеризується значущістю  $a_l^R$  і ймовірністю або шансом  $m_l^R$  виникнення однієї або серії паралельних (синхронних й асинхронних) подій  $\{E_{j^1}, \dots, E_{j^k}\}$ , які відповідно до матриці  $[ME]$  можуть викликати послідовність інших подій. Очевидно, що на виникнення  $j$ -ї події може впливати одне й більше відхилень у вимогах. У сукупності та сама комбінація невідповідностей вимогам зацікавлених сторін може бути причиною виникнення ряду подій. Тому теоретико-множинне вираження залежності  $j$ -ї події від відхилення  $\Delta R_l$  має вигляд:

$$\bigcup_l DR_l \times a_l^R \times m_l^R \rightarrow \{E_j\}.$$

У той же час події характеризуються відповідними показниками  $S_k(j)$ : споживча цінність, обсяги замовлень, розміри виручки від реалізації тощо. Відстеження економічних об'єктів і їхніх показників дозволяє ідентифікувати події. Однак, спираючись винятково на значення показників, підприємство більшою мірою реагує на події й викликані ними проблемні ситуації "post factum" із часовою затримкою.

З одного боку, необхідно вміти встановлювати ті події, які можуть мати незначні наслідки за умови, що підприємство має достатній "запас міцності". Тоді реагування на ці події із часовою затримкою як із прийняттям управлінських рішень, так і без них є виправданим, щоб не відволікати ресурси й кошти від рішення важливих (пріоритетних) завдань розвитку підприємства, тим самим знижуючи ступінь концентрації зусиль на їх рішення. З іншого боку, події, що мають значний вплив на стан підприємства, повинні відстежуватися протягом припустимого періоду часу. Події, що мають критичне значення, підлягають проактивному виявленню на основі ланцюжка подій, що передують критичній події.

Події характеризуються втратами й ефектом можливих наслідків, ступенем впливу на стан підприємства, виникненням нових умов (причин) функціонування з очікуваною ймовірністю й коефіцієнтом виявленості. На основі характеристик подій виробляється їхнє ранжирування й розробка рекомендацій.

дацій із вказівкою на центри відповідальності й планові терміни реалізації цих рекомендацій. Характеристики подій записуються у відповідну таблицю

(табл. 1), що використовується для контролю дій підприємства для усунення негативних наслідків подій і запобігання втратам.

Таблиця 1. - Шаблон характеристики подій для запобігання втратам

Подія	Образ втрат	Можливі наслідки / ефект	Ступінь впливу	Нові умови	Імовірність	Коеф. виявлюв.	Ранг	Рекомендації	Центри відповідальності й терміни реагування	Контроль
$E_1$	П.1	$S_1, \dots$	$a_{1,1}^E$	$\dots, C_u, \dots$ $\dots, E_j, \dots$ $\dots, R_l, \dots$	$LH_{1,1}$	$KO_{1,1}$	$RG_1$	Реактивне	$ЦО_1,$ $t_1$	$\Delta S_1, \dots$
	П.2	$\dots, S_k, \dots$	$a_{1,2}^E$	$\dots, S_k, \dots$	$LH_{1,2}$	$KO_{1,2}$				$\dots, DS_k, \dots$
$E_2$	П.3	$\dots, S_{k'}$	$a_{2,1}^E$	$\dots, R_{l'}$ , $\dots, S_{k'}$	$LH_{2,1}$	$KO_{2,1}$	$RG_2$	Проактивне	$ЦО_2,$ $ЦО_3$ $t_2$	$\dots, \Delta S_{k'}$
	П.4	$S_{k-1}, \dots$	$a_{2,2}^E$	$\dots, C_u, \dots$	$LH_{2,2}$	$KO_{2,2}$				$\Delta S_{k-1}, \dots$
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Контрольним індикатором виконання стратегії розвитку підприємства виступає відношення очікуваного рівня ефективності  $S_{plan}^{str}$  до фактичного  $S_{fact}^{str}$ :

$$O^{str} = \frac{S_{plan}^{str}}{S_{fact}^{str}}$$

Реалізація рішень у вигляді послідовності управлінських заходів, націлених на досягнення цілей управління підприємством, складається із просторово-часового континууму подій, що має певні послідовності (наслідки) [17]:

- безпосередній ефект;
- інформування про об'єкт управління;
- вплив на конкретних суб'єктів господарювання й людей;
- ініціювання нових заходів;
- перенесення позитивного атрибута заходу-події на об'єкт управління.

Підвищення точності результатів контролю над процесами розвитку підприємства й виявлення на його основі проблемних ситуацій потребує періодичної перевірки системи показників цих процесів на достатність і релевантність. Вимоги, пропоновані до управління розвитком і функціонуванням підприємства, формалізуються у вигляді набору показників із градуйованими значеннями - критичними, неприпустимими, мінімально припустимими, цільовими (бажаними), максимальними (ідеальними).

Вимоги встановлюються за допомогою обробки подій і сценаріїв, до яких вони можуть привести, і формулювання у вигляді критеріїв й обмежень, що використовують властиві подіям показники.

Дефіцит ресурсів, брак часу, висока завантаженість управлінського апарату й ряд інших факторів спричиняють нездатність підприємства одно-

часно або в мінімальний термін виконувати всі вимоги зовнішніх і внутрішніх суб'єктів. Тому вимоги, що впливають на хід розвитку підприємства, повинні бути ранжируемими. Кожній вимозі привласнюється ранг  $b_l$ .

Вимоги є комплексними й подаються у вигляді ієрархічного класифікаційного дерева [18], вузлами якого є більш конкретизовані й елементарні вимоги; кожний із вузлів характеризується одним або набором параметрів (показників), як показано на рис. 4.

Присвоєння рангів  $\langle b_l^I \rangle$  для елементарних (неподільних) вимог  $R_l^I$ , де  $I$  - рівень декомпозиції, виробляється за допомогою перевірки умов, у яких зіставляються поточні значення показників  $S_k$ , характерних для вимог  $R_l$ , із граничними значеннями

$$[s_k, s1_k), [s1_k, s2_k), \dots, [sg_k, \bar{s}_k]$$

Ситуації, що характеризуються набором величин

$$\langle E_j^i, S_k^i, R_l^i \rangle,$$

можуть бути ідентичними або схожими, тому розпізнавання схожості  $i$ -ї ситуації з іншими ситуаціями (її приналежності до певної групи ситуацій) дозволяє знизити час на її аналіз і прийняття релевантних рішень. Для визначення ступеня близькості між ситуаціями можуть використовуватися міри близькості (відстані) [19]. Зокрема застосовується величина зваженої евклідової відстані між ситуаціями  $i$  і  $g$  за допомогою приведених до єдиної шкали показників  $S_k^i$  [18, с. 33]:

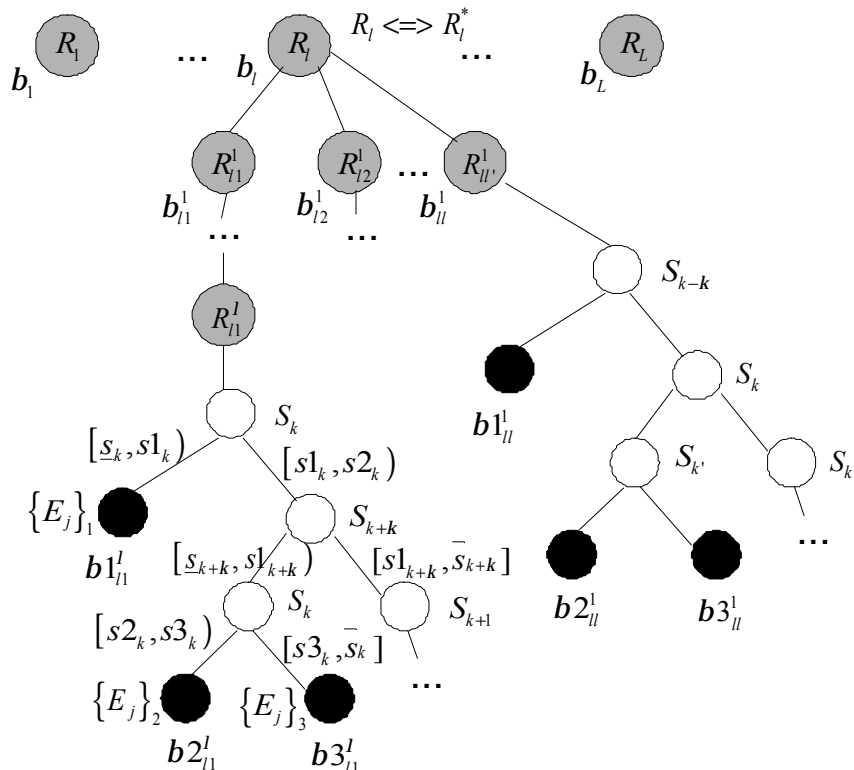


Рис. 4. Деталізація вимог і їх ранжирування за допомогою ієрархічного класифікаційного дерева.

$$d_{WE}(i, g) = \left( \sum_{k=1}^K w_k (S_k^i - S_k^g)^2 \right)^{\frac{1}{2}}, \quad i, g \in I,$$

де  $w_k$  - коефіцієнт значущості  $k$ -го показника.

Сукупність  $n$  ( $n = \overline{1, n}$ ) сценаріїв  $SC_n^i$  розвитку підприємства описує можливі результати реалізації моделей (стратегій) розвитку залежно від  $i$ -ї проблемної ситуації ( $H_i$ ) і набору припущень  $\langle CA \rangle$ . Іншими словами, прогнозування й сценарний аналіз відповідають на запитання: яким буде результат для величини  $S_k^i$  в умовах  $\langle CA \rangle$ ?

Використання суб'єктивної думки (умовиводів аналітиків) про майбутні умови розвитку підприємства потребує його формалізації у вигляді набору припущень  $\langle CA \rangle$  у термінах діагностики розвитку підприємства й виявлення проблемних ситуацій.

#### Висновки

Таким чином, розроблена технологія економічної діагностики розвитку підприємства, основними елементами якої виступають події, показники, вимоги й ситуації. Досліджено основні процедури такої технології й зв'язку між ними. Застосування технології економічної діагностики дозволяє одержати інформацію, необхідну для чіткого визначення пріоритетних цілей розвитку підприємства у сформованих умовах, що забезпечують збереження й поліпшення його стану.

№ 2 (116) березень-квітень 2012 р.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Аналіз ринку важкого машинобудування [Електронний ресурс] / Рейтингове агентство "Кредит-Рейтинг". - 2009. - Режим доступу : <http://www.credit-rating.ua/ua/analytics/analytical-articles/12854>.
2. Дайле А. Практика контролінга / А. Дайле ; [под ред. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой]. - М. : Финансы и статистика, 2001. - 335.
3. Скударь Г. М. Организационно-экономические механизмы управления конкурентоспособностью предприятия / Г. М. Скударь. - Донецк : ИЭП НАН Украины, 2000. - 483 с.
4. Миллер А. Е. Оценка деятельности производственно-предпринимательских структур / А. Е. Миллер, В. В. Ефремова. - Омск : Изд-во ОмГТУ, 2004. - 140 с.
5. Наливайко А. П. Теория стратегии підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : [монографія] / А. П. Наливайко. - К. : КНЕУ, 2001. - 227 с.
6. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф ; [пер. с англ., под общ. ред. В. И. Данилова-Данильяна]. - М. : Прогресс, 1985. - 327 с.
7. Бурков В. Н. Введение в теорию управления организационными системами / В. Н. Бурков, Н. А. Коргин, Д. А. Новиков. - М. : Либроком, 2009. - 264 с.
8. Вітлінський В. В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику / В. В. Вітлінський. - К. : ДЕМІУР, 1996. - 212 с.
9. Группман Дж. Рецепты для бизнес-лидеров / Дж. Группман // Harvard business review Россия. - 2008. - № 3 (36) [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.hbr-russia.ru/issue/36/56/>.
10. Лепа Р. Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, модели и методы : [монографія] / Р. Н. Лепа. - Донецк : Юго-Восток, 2006. - 308 с.
11. Лысенко Ю. Г. Экономика и кибернетика предприятия: Современные инструменты управления : [монографія] / Ю. Г. Лысенко. - Донецк : Юго-Восток, 2006. - 356 с.

12. Пономаренко В. С. Стратегічне управління / В. С. Пономаренко. - Харків : Основа, 1999. - 620 с.
13. Скурихин В. И. Проектирование систем адаптивного управления производством / В. И. Скурихин, В. А. Забродский, Ю. В. Копейченко. - Харьков : Вища шк., 1984. - 384 с.
14. Детмер У. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию / У. Детмер. - М. : АНД Проджект, 2007. - 444 с.
15. Степанова Е. Е. Информационное обеспечение управленческой деятельности / Е. Е. Степанова, Н. В. Хмелевская. - М. : Форум - Инфра-М, 2004. - 152 с.

16. Chapman R. J. Tools and techniques of enterprise risk management / R. J. Chapman. - England, Chichester : Wiley & sons Ltd, 2006. - 497 p.
17. Event-менеджмент / [У. Хальцбаур, Э. Йеттингер, Б. Кнауссе, Р. Мозер, М. Целлер]. - М. : Эксмо, 2007. - 384 с.
18. Hand D. Principles of data mining / D. Hand, H. Mannila, P. Smyth. - Cambridge, Massachusetts : MIT Press, 2001. - 546 p.
19. Дубров А. М. Многомерные статистические методы / А. М. Дубров, В. С. Мхитарян, Л. И. Трошин. - М. : Финансы и статистика, 1998. - 352 с.

I. Filipishyn

## TECHNOLOGY OF ECONOMIC DIAGNOSTICS OF DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

The technology of economic development diagnostic of enterprise, proposed in the article, operates by sets of events, patterns and indicators, requirements and situations for timely identification of appropriate development goals, taking into account the principle of the relationship between strategic and operational levels of management.

**Key words:** economic diagnostics, enterprise development, management situation, events, requirements, performance indexes, goals.

© I. Filipishyn

Надійшла до редакції 18.01.2012

УДК: 336.77

## УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМИ РИЗИКАМИ ФІНАНСОВОГО ПОСЕРЕДНИКА

АНДРІЙ ХІМЧЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії  
Донецького національного університету

ОЛЕНА КОРШУНОВА,

Донецький національний університет

У статті розроблено та описано механізм управління кредитними ризиками фінансового посередника на основі аналізу сучасного стану кредитування в Україні. Запропоновано критерії ефективності концепції управління кредитними ризиками фінансового посередника, зокрема, зменшення обсягу й частки проблемних кредитів, ріст прибутковості кредитних операцій, підвищення ліквідності та фінансової стійкості суб'єкта фінансування.

**Ключові слова:** кредитний ризик, управління кредитними ризиками, методи управління кредитними ризиками, інструменти управління кредитними ризиками.

**Постановка проблеми.** Стратегічною метою функціонування вітчизняних фінансових посередників є їхня стійкість до криз. Основними фінансовими посередниками в Україні виступають банки, які зіштовхуються з різними видами ризиків. Домінуючими в системі й структурі банківських ризиків є кредитні ризики.

Основні показники банківської системи України свідчать про збільшення обсягів кредитування: у 2008 р. обсяг виданих кредитів склав 734022 млн

грн, що на 307155 млн грн (або на 71 %) більше обсягів кредитування в 2007 р.; у 2009 р. у порівнянні з 2008 р. обсяг наданих кредитів скоротився на 10727 млн грн (або на 1,46 %); у 2010 р. порівняно з 2009 р. знову спостерігається ріст обсягу кредитування - на 9528 млн грн (або на 1,31 %); у 2011 р. у порівнянні з 2010 р. обсяг наданих кредитів в абсолютному вираженні знизився на 1575 млн грн, а у відносному - на 0,21 % (рис. 1).