

СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ БАНКУ

Анотація. Розглянуто найважливіші елементи збалансованої системи показників та обґрунтовано доцільність побудови стратегічних карт на прикладі банку ПАТ "Фінанси та кредит" для управління кредитними ризиками та формування його конкурентних переваг.

Аннотация. Рассмотрены важнейшие элементы сбалансированной системы показателей и обоснована целесообразность использования стратегических карт на примере банка ПАО "Финансы и кредит" для управления кредитными рисками и формирования его конкурентных преимуществ.

Annotation. Considered were the most important elements of the Balanced Scorecard. The expediency of using the strategic maps was illustrated by the example of JSC Bank "Finance and Credit" for credit risk management and the formation of its competitive advantages.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічна карта, банк, кредитний портфель, кредитний ризик.

Ризики банківської діяльності тісно пов'язані між собою і нерідко одні види ризиків супроводжуються іншими. Одним із видів ризиків, який суттєво може вплинути на подальшу діяльність банківської установи, є кредитний ризик, тобто ризик втрати банком наданих кредитних ресурсів внаслідок неспроможності позичальника погасити кредитну заборгованість та сплатити проценти за користування кредитом. Кредитний ризик є одним із найбільш значних фінансових ризиків у діяльності банку, оскільки основну частину активів банку становлять кредитні операції, а проценти, отримані від кредитної діяльності, становлять основну складову доходів банку.

Усі банки прагнуть зменшити можливі втрати, пов'язані з реалізацією кредитних ризиків. Для управління прийнятими ризиками банку необхідно розробити план, основною метою якого є мінімізація кредитних ризиків. Таким планом може бути стратегічна карта банку управління кредитним ризиком, що обумовлює актуальність обраної тематики.

Проблемою, пов'язаною із управлінням ризиками банку, займалися такі автори, як: Бакланова І. Б., Лісова Н. О., Склярів Р. О., Буркун О. І. та ін. [1 – 4].

Мета статті полягає в розробці стратегічної карти управління кредитним ризиком банку та відповідно до неї складання карти кредитного ризику, що є підґрунтям для вибору виду політики управління кредитним ризиком.

На рисунку наведено методи мінімізації кредитних ризиків.



Рис. Методи мінімізації кредитних ризиків

Згідно з рисунком, можна зазначити, що методи мінімізації кредитних ризиків є недостатньою базою для успішного ризик-менеджменту банку, тому необхідно звернути увагу на побудову стратегічних карт системи збалансованих показників банку.

Для управління прийнятими ризиками банку необхідно розробити план, основною метою якого є зниження можливих втрат банку. Таким планом може бути стратегічна карта банку управління кредитним ризиком.

На українському ринку банківських послуг останнім часом посилилась конкуренція з боку банків з іноземним капіталом та закордонних банківських груп, що використовують переваги європейського досвіду менеджменту банку. Для утримання своїх позицій та завоювання більшої частки ринку банкам необхідно визначити чіткі та прозорі цілі щодо здійснення своєї діяльності. Саме наочна побудова таких цілей та зв'язків між ними дозволяє здійснити і є метою складання стратегічної карти [4].

Для обґрунтованої оцінки діяльності фінансово-кредитної установи досліджуються як фінансові, так і

нефінансові економічні показники у процесі роботи із системою збалансованих економічних показників (СЗП). У контексті СЗП банк досліджується й оцінюється з чотирьох позицій. Перша позиція пов'язана з фінансовим становищем банку (показники прибутковості, рентабельності), з рівнем ризикованості банківських операцій. Ключовими для розвитку банків вважаються показники ризикованості – агрегований ризик і рівень забезпеченості очікуваних втрат створеними резервами на ринку. Друга позиція визначається поведінкою банку на ринку (кількість клієнтів, частка ринку в географічній і продуктивній перспективах). Третя позиція стосується ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Четверта – обумовлена рівнем розвитку кадрового потенціалу банку [2].

Створення стратегічної карти – необхідний крок для визначення проєкцій, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними.

Стратегічна карта дозволяє донести до окремих підрозділів і співробітників організації їх роль у реалізації стратегії. Стратегічні карти можуть бути створені на будь-якому рівні управління, і кожен рівень матиме можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті [1].

Терміном "стратегічна карта" Р. Каплан і Д. Нортона запропонували називати причинно-наслідкові зв'язки між окремими елементами стратегії організації [4]. З однієї точки зору, причинно-наслідкові ланцюжки графічно відображають стратегію логіки: як реалізація однієї стратегічної мети буде сприяти досягненню інших стратегічних цілей у збалансованій системі цілей. Ідентифікація й відображення стратегічних взаємозв'язків між окремими цілями – найважливіші елементи збалансованої системи показників. З другої точки зору, стратегічна карта BSC становить модель, що демонструє, як стратегія поєднує нематеріальні активи й процеси створення вартості.

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортоном, СЗП розглядається в чотирьох взаємозв'язаних головних складових: фінансової, клієнтської, внутрішньої й складової навчання й розвитку [3]:

1) фінансова: описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової – економічні підсумки успішної стратегії (зростання доходів і прибутку, а також продуктивність);

2) клієнтська: при формулюванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес-підрозділ та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів;

3) внутрішня: відповідає за дві життєво важливі компоненти стратегії: 1) розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та 2) удосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій;

4) навчання й розвиток: відбиває ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії.

Чіткі причинно-наслідкові співвідношення на стратегічній карті вперше дозволили організаціям ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на усіх рівнях організації [1].

Таким чином, можна зазначити головною стратегічною метою банку управління кредитним ризиком є його мінімізація, оскільки повністю уникнути ризиків при кредитуванні неможливо, а також є гарантом збільшення прибутковості кредитних операцій. Для її досягнення повинна сприяти робота всіх причетних до кредитного процесу працівників банку, що включає як роботу персоналу безпосередньо із клієнтами, так і розробку нових менш ризикових продуктів, та управління якістю кредитного портфеля.

Складовою навчання й розвитку відображає ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. До цієї складової зараховано підвищення кваліфікації та системи мотивації персоналу, впровадження нових методик оцінки персоналу, а також розвиток інформаційних систем та програмних продуктів банку. Аналіз цілей та причинно-наслідкових зв'язків показав, що впровадження нових методик оцінки персоналу сприяє підвищенню його кваліфікації. Це обумовлено тим, що контроль за знаннями і підтримка конкурентоспроможності персоналу є мотивом для якості роботи співробітників.

Складовою внутрішніх процесів визначає кілька найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в реалізації стратегії. Для досягнення мети банку необхідно постійно аналізувати фінансовий стан позичальника та проводити моніторинг його платоспроможності протягом усього строку кредитування. Також банк із використанням удосконалених технологій може автоматизувати певні бізнес-процеси та розробити нові з метою зниження їх загальної вартості.

Резервування є процедурою обов'язковою, визначеною Національним банком України, включається у стандартну звітність, яка є прозорою і доступною для потенційних клієнтів. Таким чином, резервування – це гарант мінімізації кредитного ризику банку.

Клієнтська складовою включає ті умови, які створюють цінність для клієнтів, та спрямовані на задоволення потреб споживачів, збереження та розширення клієнтської бази. Банк не може існувати без клієнтів, бо між ними існує постійний двосторонній зв'язок. Кожна сторона у цьому випадку має свої інтереси та вигоди. Чим більше клієнтів має банк (безперечно, враховуючи їх кредитоспроможність), тим більша ймовірність підвищення прибутку від цього виду операцій і збільшення ризику в такому випадку.

Фінансова складовою описує бажані результати діяльності компанії. Для мінімізації кредитних ризиків банку, перш за все, потрібно оптимізувати процес управління кредитними ризиками, а також для захищеності від ризиків потрібно диверсифікувати кредитний портфель не допускаючи концентрації кредитних ресурсів у певній категорії позичальників. Це необхідно для виключення ризику кризи окремої галузі. Мінімізація втрат від кредитної діяльності також досягається шляхом оптимізації структури та обсягів прийнятого забезпечення за кредитами та сформованих резервів. Саме за рахунок цих ресурсів банком покриваються збитки за непогашеними кредитами.

Отже, можна зробити висновок, що стратегічна карта – це аналітичний інструмент управління кредитними ризиками банку. Результати цього дослідження дають змогу вибору одного із варіантів політики управління кредитним ризиком банку. Основними її видами є: уникнення ризику, прийняття та мінімізація. Кожна стратегія має свої особливості та напрями роботи.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Бакланова І. Б. Картографування ризиків як інструмент вибору стратегії управління кредитним ризиком банку [Електронний ресурс] / І. Б. Бакланова. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/687/1/Бакланова%20І.%20Б.%20Картографування%20ризиків%20як%20інструмент%20вибору%20стратегії%20управління%20кредитним%20ризиком%20банку.pdf>. 2. Буркун О. І. Стратегічна карта як інструмент управління кредитним ризиком банку [Електронний ресурс] / О. І. Буркун. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2012_12/u1212bur.pdf. 3. Лісова Н. О. Стратегічна карта BSC : теорія та практика

[Електронний ресурс] / Н. О. Лісова, Г. С. Свірська. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vchnu_Ekon/2009_4_2/pdf/090-094.pdf. 4. Скляров Р. О. Підвищення ефективності управління кредитними ризиками банку шляхом побудови стратегічної карти [Електронний ресурс] / Р. О. Скляров. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2013/Economics/1_130579.doc.htm.