

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

ПОБУДОВА СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМИ РИЗИКАМИ

Анотація. Викладено результати досліджень у сфері управління кредитними ризиками у контексті стратегічного управління. Викладено думку фахівців з цього напрямку та наведено конкретний приклад побудови стратегічної карти управління кредитними ризиками банку. Запропоновано напрями підвищення прибутковості діяльності банку в умовах нестабільної фінансової та політичної ситуації.

Аннотация. Изложены результаты исследований в сфере управления кредитными рисками в контексте стратегического управления. Изложено мнение специалистов по этому направлению и приведен конкретный пример построения стратегической карты управления кредитными рисками банка. Предложены направления повышения доходности деятельности банка в условиях нестабильной финансовой и политической ситуации.

Annotation. The findings of the research in the area of credit risk management in the context of strategic management have been presented. The opinions of specialists on this issue are given and an example of building a strategy map of credit risk management of a bank is supplied. Measures to increase profitability of a bank in an unstable financial and political situation are proposed.

Ключові слова: кредитні операції, кредитні ризики, управління кредитними ризиками, стратегічне управління, стратегічна карта.

У сучасних умовах фінансової нестабільності кредитна діяльність банків є одною з пріоритетних. Кредитні операції – основна частка активів банку й найдохідніша стаття банківського бізнесу. У результаті кредитної діяльності утворюється основна частка чистого прибутку, з якого формуються фонди банку. Водночас із структурою і якістю кредитного портфеля пов'язаний основний з ризиків, на які може наражатися банк у процесі операційної діяльності, – кредитний ризик. Мінімізація кредитного ризику дає змогу не лише запобігти можливим втратам банку від кредитної діяльності, а й не допустити виникнення серйозних проблем із ліквідністю та платоспроможністю, що й обумовило актуальність обраної теми [1].

Кредитний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неспроможність сторони, що взяла на себе зобов'язання, виконати умови будь-якої фінансової угоди з банком або в інший спосіб виконати взяті на себе зобов'язання [2].

Кредитний ризик присутній в усіх видах діяльності, де результат залежить від діяльності контрагента, емітента або позичальника. Він виникає кожного разу, коли банк надає кошти, бере зобов'язання про їх надання, інвестує кошти або іншим чином ризикує ними відповідно до умов реальних чи умовних угод.

Управління кредитним ризиком здійснюється шляхом прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення мети одержання максимально можливих доходів за умови мінімального ризику збитків на основі проведення кількісного і якісного аналізу кредитного портфеля банку [3].

Основною передумовою системи управління кредитним ризиком є кредитна політика банку. Кредитна політика – це сукупність заходів, спрямованих на створення умов для ефективного розміщення наявних коштів із метою забезпечення стабільного зростання прибутку банку. Кожен банк розробляє власну кредитну політику, в якій враховуються економічні, політичні, географічні, організаційно-правові й інші чинники, які впливають на його діяльність.

Метою кредитної політики банку є створення високоякісних активів, які забезпечують постійний плановий рівень прибутковості; вкладання кредитних коштів у економічно перспективні, рентабельні проекти; розробка й активне впровадження нових кредитних технологій, кредитних продуктів і послуг; зміцнення і підвищення конкурентоспроможності на ринку; підвищення якості наданих послуг. Основними завданнями кредитної політики банку є: забезпечення високоприбуткового розміщення коштів банку в гривнях та іноземній валюті; постійний контроль над структурою кредитного портфеля і їхнім якісним складом; надання надійних і рентабельних кредитів; мінімізація і диверсифікованість кредитних ризиків.

Відповідно до кредитної політики банку будується система управління кредитним ризиком. Основні елементи системи управління кредитним ризиком подані на рис. 1 [1].



Рис. 1. Основні елементи системи управління кредитним ризиком

Необхідно визначити найважливіші з методів управління кредитним ризиком, від яких залежить рівень кредитного ризику [1]:

- 1) аналіз кредитоспроможності позичальника – охоплює аналіз цілей кредитування, визначення джерел погашення кредиту, аналіз інформації про позичальника, забезпечення кредиту;
- 2) диверсифікованість кредитного портфеля – даний спосіб захисту від кредитного ризику є розподілом коштів, що позичаються, між: фізичними і юридичними особами, банками; підприємствами різних форм власності і різних сфер діяльності; галузями; країнами; продуктами;
- 3) встановлення кредитних лімітів і нормативів. Ліміти кредитного ризику встановлюють обмеження щодо концентрації кредитів. Нормативи кредитного ризику визначають оптимальні значення показників кредитної діяльності банку;
- 4) створення резервів на покриття збитків від кредитної діяльності – даний метод заснований на створенні резервів залежно від ступеня ризику кредиту;
- 5) ціноутворення кредитів з урахуванням кредитного ризику – полягає в тому, що відсоткова ставка за кредитами повинна враховувати премію за ризик неповернення кредиту.

Система управління кредитним ризиком (таблиця) включає об'єкт, суб'єкти, інструменти та підсистеми забезпечення [2].

Таблиця

Система управління кредитним ризиком банку

Елементи системи управління	Характеристики елементів
Об'єкт	Індивідуальний кредитний ризик (ризик конкретного позичальника). Портфельний кредитний ризик (ризик портфеля)
Суб'єкти	Загальні збори акціонерів, спостережна рада, правління. Кредитний комітет, комітет кредитного нагляду, служба ризик-менеджменту. Співробітники кредитних підрозділів
Інструменти	Планування. Регулювання. Аналіз. Контроль
Підсистеми забезпечення	Нормативна. Інформативна. Технологічна. Кадрова

Кредитний ризик є основним об'єктом управління для банків. Також слід зазначити, що система управління кредитним ризиком не лише дозволяє банкам забезпечувати прибутковість та ефективність кредитної операції, а й сприяє виконанню банківським кредитом його ролі у сфері грошового обігу. Видані і неповернені в зазначений термін кредити збільшують грошову масу в країні, сприяють інфляційним процесам.

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.

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.

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортеном, стратегічна карта має чотири взаємозв'язані головні складові: фінансова, клієнтська, внутрішня й складова навчання й розвитку [4]:

- фінансова: описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять;
- клієнтська: під час формулювання клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів;
- внутрішня: відповідає за дві компоненти стратегії: розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та вдосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій;
- навчання й розвиток: відображає ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії.

Таким чином, головною стратегічною метою банку управління кредитним ризиком є його уникнення, що, відповідно, є гарантом збільшення прибутковості кредитних операцій (рис. 2).

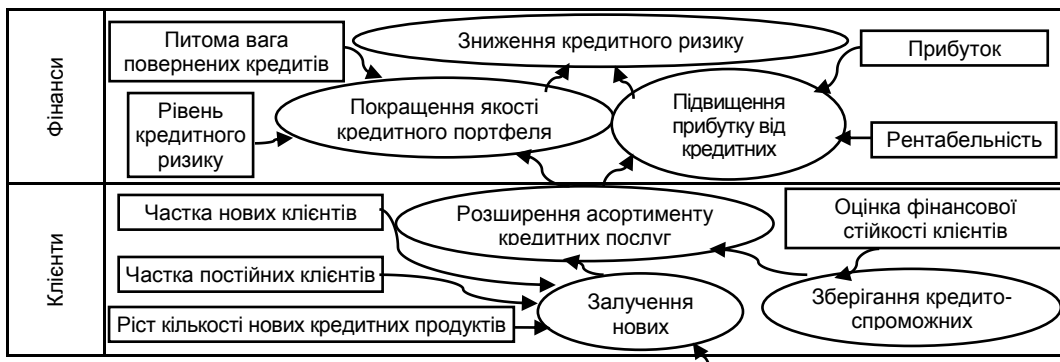




Рис. 2. Стратегічна карта управління кредитним ризиком банку

Аналіз цілей та причинно-наслідкових зв'язків показав, що кваліфікації персоналу, залучення і утримання кваліфікованого і досвідченого персоналу, а також його постійне вмотивування тісно пов'язані зі здійсненням внутрішніх процесів.

Підвищення кваліфікації має забезпечувати поглиблення фахових знань та навичок за спеціальністю, формувати у персоналу банку та його філій високий професіоналізм, корпоративну культуру, систему цінностей сучасного банку, готовність до оволодіння інноваційними банківськими технологіями

З метою підвищення ефективності кредитної політики необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на зниження рівня ризику кредитного портфеля, а саме: нарощувати власний капітал, збільшувати обсяги розміщення у кредитний портфель коштів, залучених на строкові вклади. Необхідно чітко визначати процедури, норми та повноваження персоналу банку під час оцінки рівня ризику за кожною окремою кредитною операцією, завдяки чому можна підвищити обґрунтованість рішень про надання кредиту, зменшити обсяги резервів для покриття кредитних ризиків

і, як результат, збільшити рівень якості кредитного портфеля.

Слід здійснювати постійний контроль за станом кредитного портфеля з метою відстеження сигналів про погіршення його якості (реалізація кредитного моніторингу), що дасть змогу знизити питому вагу проблемних кредитів у кредитному портфелі банку.

На сьогоднішній день в умовах нестабільного середовища підвищення прибутковості діяльності банку є надзвичайно важливим. З цією метою можна запропонувати такі напрями підвищення прибутковості банків:

проведення уваженої маркетингової і процентної політики, що дозволить забезпечити зростання групи активів, які приносять процентний дохід та зростання власного капіталу;

збільшення питомої ваги "працюючих" активів у сукупних активах, які приносять найбільші доходи банку;

управління ризиком процентних ставок: досягнення цільового рівня чистої процентної маржі, чистого процентного доходу, прогнозування руху процентних ставок, встановлення процентних ставок за залученими та наданими коштами, використання засобів хеджування;

правильне управління активами, пасивами банку, а також ризиками: розподіл економічного капіталу банку під ризики, визначення політики управління фондами банку та ризиком ліквідності, правильне встановлення лімітів за ринковими ризиками, моніторинг результатів, що дало б змогу привести структуру банківського балансу і позабалансових позицій відповідно до його стратегічних цілей;

здійснення фінансового планування. Багато витрат виникає через неузгодженість дій різних управлінь між собою. Фінансовий план дозволяє спрогнозувати доходи витрати і прибуток на рік з метою визначення на цей період своїх перспектив і цілей.

Оптимізація кредитного процесу в банківській сфері можлива завдяки:

освоєнню нових ринків для розміщення кредитів;

використанню альтернативних каналів дистрибуції кредитів (наприклад, за допомогою зростання і консолідації посередників, розвитку механізмів продажу кредитів через мережу Інтернет);

розробці нових кредитних продуктів;

персоніфікації кредитних продуктів і послуг;

удосконаленню регламентів процесу кредитування;

розробці чітких процедур прийняття попереднього кредитного рішення та надання фахових консультацій безпосередньо в установі банку, що передувє видачі кредиту;

більш пильному підходу до позичальників, намаганні зрозуміти їх бізнес і супутні йому ризики, збільшенню ступеня впливу банків на управлінські рішення, що можуть вплинути на повернення кредиту;

налагодженню персональних контактів менеджменту банку і менеджменту позичальника;

розвиткові страхування банківських кредитів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що стратегічна карта надає банку зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити стратегію банку в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку кредитної установи.

Отже, складові елементи стратегічної карти сполучені між собою причинно-наслідковими зв'язками: кваліфікований та мотивований персонал, використовуючи розвинену інфраструктуру (інформаційні, технічні, матеріальні ресурси), забезпечує відповідної якості бізнес-процеси, останні, у свою чергу, сприяють задоволенню потреб клієнтів, досягненню конкурентних переваг банку на ринку та забезпечують привабливі фінансові результати діяльності.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Бакланова І. Б. Картографування ризиків як інструмент вибору стратегії управління кредитним ризиком банку / І. Б. Бакланова // Управління розвитком. – 2012. – № 2(123). – С. 109–112. 2. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. – 512 с. 3. Ковальов О. П. Стратегічне управління кредитними ризиками / О. П. Ковальов // Актуальні проблеми економіки. –

2007. – № 5. – С. 21–30.
4. Штейн О. І. Стратегія комерційного банку на ринку банківських послуг / О. І. Штейн // Економіст. – 2007. – № 1. – С. 44–48. 5.
Недосекин А. О. Карта банковских рисков как зеркало системы стратегических показателей [Электронный ресурс] / А. О.
Недосекин. – Режим доступа : www.ifel.ru/br5/2.pd. – Название с экрана.