

СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ БАНКУ

Анотація. Обґрунтовано доцільність використання стратегічних карт на прикладі банку для управління кредитними ризиками.

Аннотация. Обоснована целесообразность использования стратегических карт на примере банка для управления кредитными рисками.

Annotation. The expediency of using the strategic maps was illustrated by the example of credit risk bank management.

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

У процесі проведення кредитних операцій банки зіштовхуються з кредитним ризиком. Необхідно зазначити, що для кожного виду кредитних угод притаманні свої специфічні причини та фактори, які визначають ступінь ризику. Усі банки прагнуть зменшити можливі втрати, пов'язані з реалізацією кредитних ризиків. 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, що обумовлює актуальність обраної тематики.

Проблемою, пов'язаною із управління ризиками банку, займалися такі автори, як Зинкевич В. А., Якошь І. С., Недосекін А. О. та інші [1].

Мета статті полягає в розробці стратегічної карти управління кредитним ризиком банку, що є підґрунтям для вибору виду політики управління кредитним ризиком.

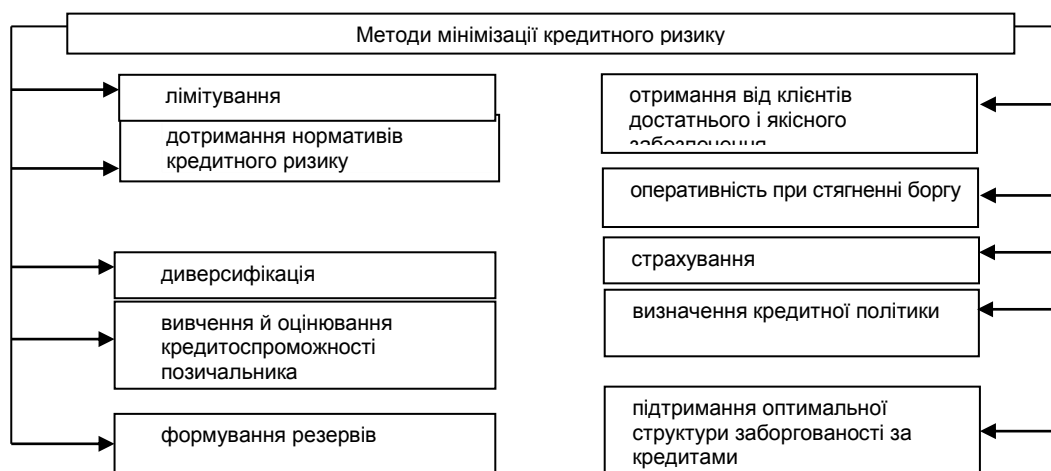
Кредитний ризик – це ймовірність того, що позичальник не зможе виконати свої зобов'язання згідно з кредитною угодою [2].

Кредитний ризик займає домінуюче місце в системі банківських ризиків і є невід'ємною складовою частиною сукупного банківського ризику. Кредитні ризики не тільки негативно впливають на прибутковість та платоспроможність банку, а також породжують інші ризики, які в майбутньому можуть мати масштабний прояв. Тому надзвичайно важливо правильно виявити та оцінити фактори, що впливають на кредитний ризик.

Варто зазначити, що в банківській сфері ризик є цілком нормальним явищем. Адже щоб отримати істотний прибуток, потрібно ризикувати, тобто йти на завчасно передбачуваний ризик. Проте під час надання кредиту треба врахувати відповідні умови, використати фактори та критерії, які істотно знижували б ступінь кредитного ризику.

Найважливіше завдання банківського менеджменту полягає в тому, щоб у межах виробничо-господарської системи створити умови, які забезпечували б оптимальне співвідношення між прибутком, ризиком і ліквідністю. Ефективне функціонування банківських установ в умовах ринкової економіки та в умовах кризових явищ важливе місце, на погляд автора, повинна зайняти стратегія управління ризиком. Стратегія управління ризиком повинна поєднувати внутрішньобанківську діяльність із механізмами з боку Національного банку України та інших державних структур.

Для управління кредитним ризиком необхідно визначити та описати можливі сценарії дій, що дозволять його мінімізувати. На рис.1 наведено сценарії мінімізації втрат від кредитного ризику.



Наведені на рис. 1 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 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 положенням 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 продуктовій перспективах). Третя позиція стосується ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Четверта – обумовлена рівнем розвитку кадрового потенціалу банку.

Процес розробки стратегічної карти становить наочну систему взаємозв'язків цілей, планів та ключових показників, які повинні бути досягнені в процесі її побудови.

Терміном "стратегічна карта" Р. Каплан і Д. Нортон запропонували називати причинно-наслідкові зв'язки між окремими елементами стратегії організації [4]. З однієї точки зору, причинно-наслідкові ланцюжки графічно відображають логіку стратегії: 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 [4]:

- 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.

Як цілі для цієї складової встановлюють види діяльності (людський капітал), системи (інформаційний капітал) і моральний клімат (організаційний капітал), необхідні для підтримки процесів створення вартості.

Цілі чотирьох складових зв'язані один з одним причинно-наслідковими відносинами. Усе починається з гіпотези про те, що фінансові результати можуть бути отримані тільки в тому випадку, якщо задоволено цільову групу клієнтів. У збалансованій системі показників стратегічні цілі погоджуються між собою причинно-наслідковим ланцюжком у формі стратегічних карт.

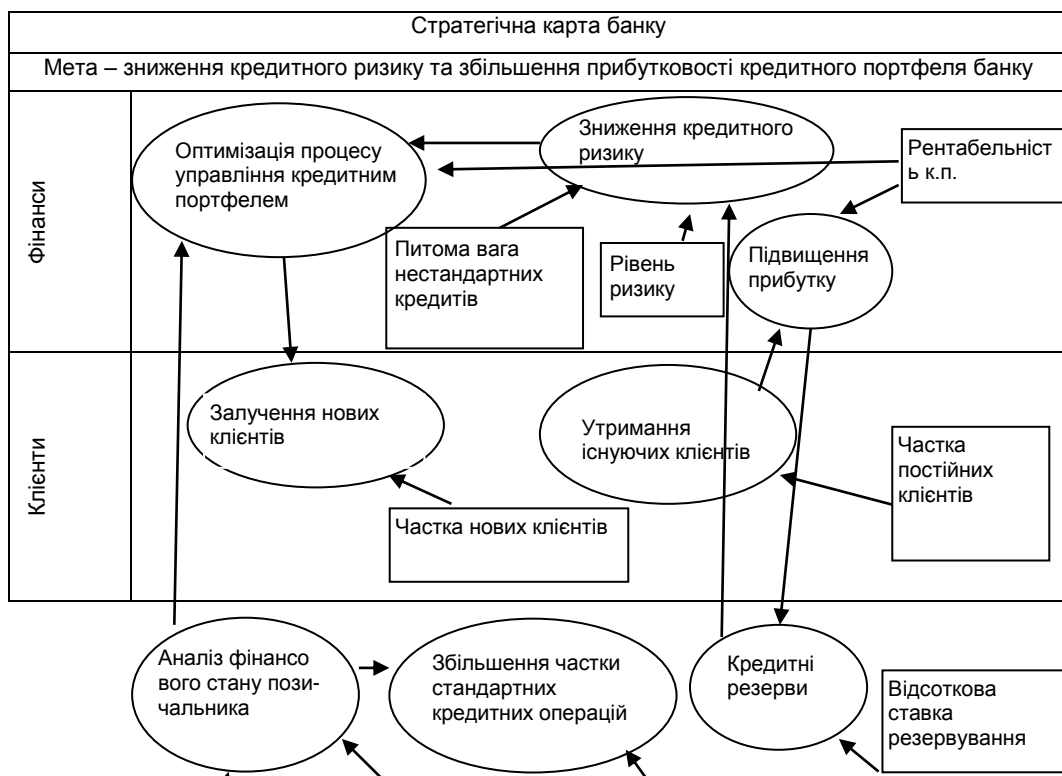
Збалансована система показників – це не тільки система вимірювання, а й система управління, яка дозволяє організації чітко сформулювати стратегічні плани та втілити їх у реальні дії.

Сукупність ключових показників організовується в чітку систему за причинно-наслідковим принципом з метою досягнення необхідних величин показників – індикаторів досягнення мети нефінансових перспектив, що забезпечує виконання фінансових показників.

Для оцінки ефективності будь-якої організації, включаючи комерційні банки, Каплан і Нортон запропонували схему, що включає чотири перспективи: фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання персоналу.

У кожній з цих перспектив формуються ключові цілі, які базуються на загальній стратегії, визначаються джерела підвищення ефективності та показники їх оцінки – ключові показники ефективності (Key Performance Indicators). KPI дозволяють організації оцінити діяльність кожного структурного підрозділу, причому не тільки в контексті досягнутого результату, але і з критичних позицій.

На рис. 2 наведемо стратегічну карту банку.



Внутрішні процеси	
Навчання та розвиток	

Рис. 2. Стратегічна карта банку

На основі побудованої стратегічної карти можна зробити висновок, що в основі оптимізації процесу управління кредитним портфелем банку лежить зниження кредитного ризику, рентабельність кредитного портфеля та аналіз фінансового стану потенційного позичальника за допомогою кредитного методика. У той же час зниження кредитного ризику можливе за рахунок зниження рівня ризику операції в цілому, за рахунок зниження частки нестандартних кредитів і кредитному портфелі та обсягу кредитних резервів. Використання побудови стратегічної карти дозволить банку зосередити акценти у кредитній політиці саме на вищезгадані критерії.

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.nbu.gov.ua/Portal///soc_gum/Uproz/2012_2/u1202ba2.pdf.
 2. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : [підручник] / Примостка Л. О. – 2-ге вид., доп. і переробл. / Л. О. Примостка. – К. : КНЕУ, 2004. – 468 с.
 3. Банківські операції : підручник / А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пуховкіна та ін. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : КНЕУ, 2002. – 430 с.
 4. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. – 512 с.