

УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ БАНКУ ШЛЯХОМ ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ

Анотація. Розглянуто можливість побудови стратегічної карти з метою управління кредитним ризиком банку в чотирьох площинах: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток, що є основою для збільшення прибутку від кредитних операцій та формування ефективної кредитної політики.

Аннотация. Рассмотрена возможность построения стратегической карты в целях управления кредитным риском банка в четырех плоскостях: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие, что является основой для увеличения прибыли от кредитных операций и формирования эффективной кредитной политики.

Annotation. The article considers a possibility of building a strategy map in order to manage credit risk in four areas: finance, customers, internal business processes, training and development, which is the basis for the increase in profits from credit operations and the formation of an effective monetary policy.

Ключові слова: управління кредитним ризиком, стратегічна карта, стратегічне управління, кредитна політика, прибуток від кредитних операцій.

В умовах переходу до ринкової системи господарювання та становлення її базових елементів, все більшою необхідністю виступає проблема управління ризиками, яка зумовлена свободою дій господарюючих суб'єктів та їх функціонуванням в умовах невизначеності. Дана ситуація спричинена дією різноманітних факторів: затяжною економічною кризою, незавершеністю нормативно-правової бази, відсутністю стабільних господарських зв'язків, що в свою чергу підвищує ризиковість і банківської діяльності. Слід зазначити, що надто ризикована кредитна політика банку є однією з основних причин, яка призводить до його банкрутства.

Оскільки кредитні операції становлять значний об'єм активів банківських установ, то при розробці стратегій ризик-менеджменту банку чільне місце повинно займати управління кредитним ризиком. Тому актуальним за сучасних тенденцій розвитку банківського сектору виступає вибір банком ефективної стратегії управління кредитним ризиком з метою зниження його рівня та підвищення прибутку від кредитних операцій.

Дослідження картографування банківських ризиків та стратегічного управління ними займалися такі автори, як: Ковальов О. П., Недосекін А. О., Штейн О. І. та ін.

Метою даної статті є розробка стратегічної карти управління кредитними ризиками банку, що є основою для збільшення прибутку від кредитних операцій та формування ефективної кредитної політики.

Особливо важливо для комерційних банків в умовах переходу до ринкової економіки вдосконалювати 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 профілю на всіх рівнях банківської діяльності, тобто виступає основою всієї системи банківського менеджменту [1].

Кредитним ризиком слід вважати невизначеність щодо повного та своєчасного виконання позичальником своїх зобов'язань згідно з умовами кредитної угоди. Тобто під кредитним ризиком прийнято розуміти загрозу втрати банком частини своїх ресурсів, недоотримання прибутків або збільшення витрат у результаті здійснення кредитних операцій [4, с. 297].

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 як інструмент формування стратегії, запропонований Д. Нортоном і Р. Капланом, дозволяє описати логіку стратегії, що розробляється, та розкриває інтегровані та скомбіновані цілі окремих складових, що входять до єдиної стратегії [3].

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортоном, стратегічна карта розглядається в чотирьох взаємозв'язаних головних складових: фінансової, клієнтської, внутрішньої й складової навчання й розвитку [4].

Фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової – економічні підсумки успішної стратегії (зростання доходів і прибутку, а також продуктивність). Для зниження кредитних ризиків банку, перш за все, потрібно покращити якість кредитного портфеля, максимально низити частку проблемної заборгованості та неналежного обслуговування боргу. Також для захищеності від ризиків потрібно диверсифікувати кредитний портфель не допускаючи концентрації кредитних ресурсів у певної категорії позичальників. Це необхідно для виключення ризику кризи окремої галузі. Мінімізація втрат від кредитної діяльності також досягається шляхом оптимізації структури формування резервів під проблемні кредити. Резерви для покриття втрат від кредитної діяльності створюються для підвищення стабільності і надійності банківської системи, захисту інтересів кредиторів і вкладників і є обов'язковими для комерційних банків. Вони

створюються для відшкодування втрат тільки за основним боргом.

При формулюванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний підрозділ та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів. Банки повинні створювати такі умови, які мають цінність для клієнтів та які спрямовані на задоволення потреб споживачів, збереження та розширення клієнтської бази. В даній складовій були виділені такі цілі, при досягненні яких темп збільшення клієнтська база буде зростати. До них відноситься збереження вже наявних клієнтів, залучення нових клієнтів та підвищення їх задовільненості, шляхом покращення якості обслуговування, що стимулюватиме їх продовжувати співпрацю з банком.

Внутрішня складова відповідає за дві життєво важливих компоненти стратегії: розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та вдосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій. Для досягнення кінцевої мети – збільшення прибутку від кредитних операцій шляхом мінімізації кредитних ризиків банку – необхідно більш ретельно оцінювати платоспроможність позичальника та проводити моніторинг його платоспроможності протягом усього строку кредитування. Також банк із використанням удосконалених технологій може автоматизувати бізнес-процеси (оцінки кредитоспроможності позичальника, процесу аналізу та контролю ризиків кредитного портфеля) з метою зниження загальної вартості системи прийняття рішень та розробити нові (віддалена та прихована діагностика процесу кредитування). Для зниження ризику банку також потрібно сформувати ефективну політику резервування коштів під кредитні ризики, це дозволить уникнути втрат від кредитної діяльності та не відволікати кошти банку із обігу на значний термін.

Складова навчання й розвиток відображає ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. До цієї складової віднесено підвищення кваліфікації та системи мотивації персоналу, атестація персоналу, а також розвиток інформаційних систем та програмних продуктів банку, які забезпечують повну інформаційну та аналітичну підтримку кредитної діяльності банку.

Таким чином, сучасні концептуальні питання управління кредитним ризиком можуть розглядатися тільки через призму стратегічного управління. Стратегічна карта дозволяє сформувати єдину стратегію управління кредитним ризиком, основною метою якої є його мінімізація, через взаємодію чотирьох складових діяльності банку.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Бугель Ю. Напрями удосконалення сучасних методів управління банківським кредитним портфелем / Ю. Бугель // Галицький економічний вісник. – 2010 – № 2(27). – С.157. 2. Загородній А. Словник банківських термінів. – К. : Аконті, 2000. – 605 с. 3. Салашенко Т. І. Стратегічна карта як інструмент операціоналізації стратегії енергоефективності промислового регіону [Електронний ресурс] / Т. І. Салашенко. – Режим доступу : <http://www.dspace.ksue.org.ua/jspui/bitstream/123456789/264/>.pdf. 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.