

## КАРТОГРАФУВАННЯ РИЗИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ БАНКУ

*Анотація.* Обґрунтовано доцільність побудови стратегічної карти банку та на основі її дзеркального відображення експертним методом побудовано карту ризиків, яка є підґрунтям для вибору виду політики управління кредитним ризиком.

*Аннотация.* Обоснована целесообразность построения стратегической карты банка и на основе ее зеркальности экспертным методом построена карта рисков, которая является основой для выбора вида политики управления кредитным риском.

*Annotation.* In the article the expedience of constructing the bank strategic map is grounded, and on the basis of its reflectivity by means of expert method the map of risks is built. This map is a basis for the choice of the policy of a credit risk management.

*Ключові слова:* управління кредитним ризиком, стратегічна карта, карта ризиків, політика управління кредитним ризиком.

На сьогоднішній день система управління ризиками існує в основному у фінансових структурах та в компаніях з іноземним капіталом. Причому такий перелік установ зумовлений саме специфікою їх діяльності. Банківський бізнес заробляє на ризиках, тому для банку життєво необхідне використання ризик-менеджменту. Банки з іноземним капіталом використовують в своїй діяльності не лише інвестиції, але й західний досвід і традиції менеджменту. А як відомо, на Заході управлінням ризиками та розробкою методик і підходів до ризик-менеджменту займаються вже досить давно [2].

Проблемою, пов'язаною із управлінням ризиками банку, займалися такі автори, як Зинкевич В. А., Якось І. С., Недосєкін А. О. та ін. [1 – 3].

На відміну від загальнотеоретичних питань управління ризиками, які достатньо детально висловлені в економічній літературі, розгляду практичних проблем ризик-менеджменту взагалі надана істотно менша увага.

Усі банки прагнуть зменшити можливі втрати, пов'язані з реалізацією кредитних ризиків. Тому ефективне управління ризиками на рівні банку є необхідною складовою його успішної діяльності. Для зниження можливих втрат, пов'язаних з кредитним ризиком, банк повинен оцінити можливі збитки.

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.

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 [3].

У самому верху стратегічної карти розташовується проєкція фінансів організації. У загальному випадку вона охоплює стратегії зростання і результативності.

Другий рівень карти – проєкція клієнтів. Вона показує, як організація прагне виглядати в очах клієнтів, тобто це конкурентна пропозиція компанії. Проєкція клієнтів критично важлива для загальної стратегії організації, тому що вона чітко визначає вибір ринкової позиції компанії і ключових клієнтів, на яких вона орієнтується.

Третій рівень, або проєкція внутрішніх бізнес-процесів, значною мірою визначається перспективою клієнтів. Цей ракурс визначає ключові внутрішні процеси, в яких організація повинна перевершити конкурентів, щоб виконати завдання, виражене в конкурентній пропозиції.

В основі загальної стратегічної карти лежить корпоративний план (чи проєкція) навчання і зростання. Ця проєкція визначає основні елементи культури, технології та навичок, які критично важливі для організації, якщо вона дійсно планує виконувати свої внутрішні процеси, тобто і стратегію.

Чіткі причинно-наслідкові співвідношення на стратегічній карті уперше дозволили організаціям ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на усіх рівнях організації [3].

Стратегічна карта банку управління кредитним ризиком з метою його уникнення та максимізації прибутку відповідно наведена на рис. 1.

Стратегічна карта
Мета – уникнення кредитного ризику та збільшення прибутковості кредитної діяльності банку

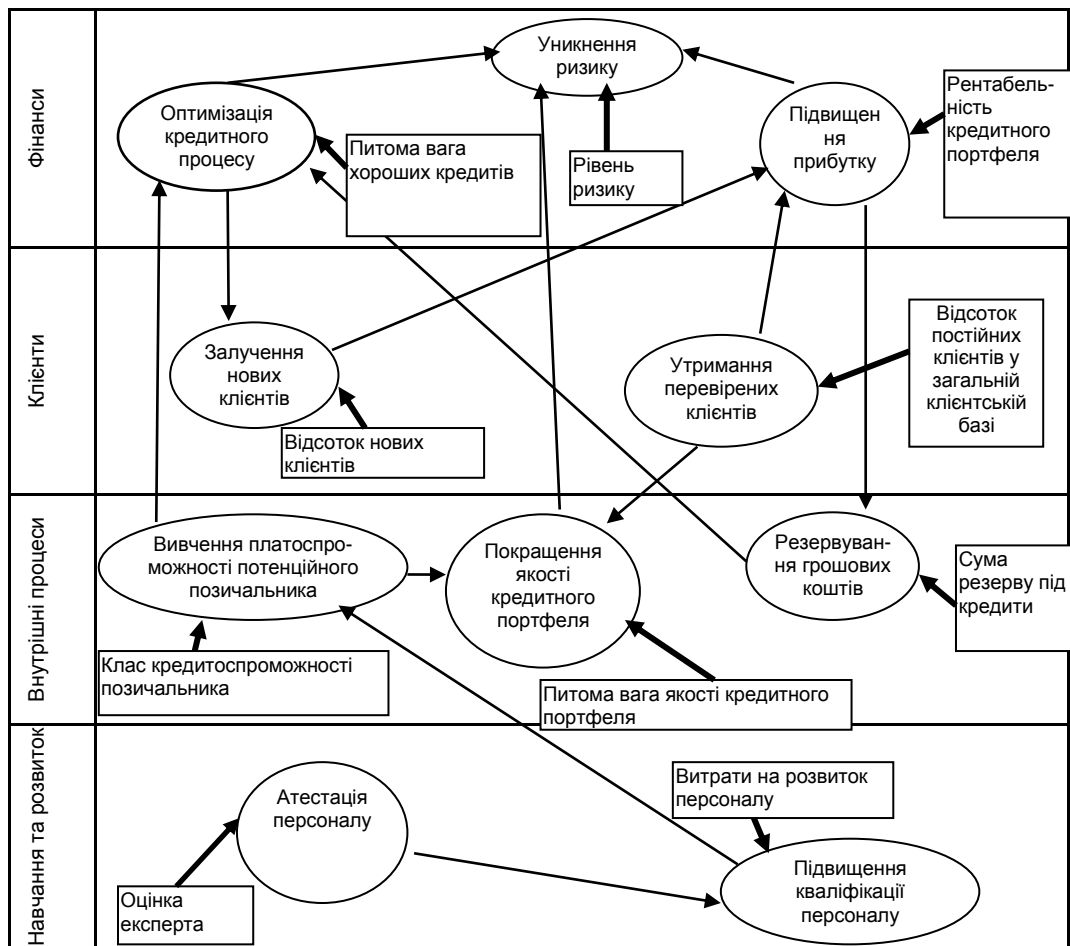


Рис. 1. Стратегічна карта банку управління кредитним ризиком

Таким чином, головною стратегічною метою банку управління кредитним ризиком є його уникнення, що, відповідно, є гарантом збільшення прибутковості кредитних операцій. Для її досягнення необхідно виконати завдання, які встановлюються на кожному з рівнів.

Аналіз цілей та причинно-наслідкових зв'язків показав, що атестація персоналу сприяє підвищенню його кваліфікації. Це обумовлено тим, що контроль за знаннями і підтримка конкурентоспроможності персоналу є мотивом для якості роботи співробітників. Співробітник із високим рівнем кваліфікації завдання вивчення кредитоспроможності потенційного клієнта буде виконувати якісно. Сукупним наслідком є якість кредитного портфеля, однак виражається через непрямі показники.

Якість кредитного портфеля опосередковано є показником характеру кредитного ризику банку, між ними існує чіткий зворотний зв'язок. Це означає, що поліпшення якості кредитного портфеля невід'ємно спричиняє за собою зниження кредитного ризику і навпаки.

Таким же чином результат роботи у напрямі вивчення кредитоспроможності клієнта може оптимізувати кредитний процес, що, у свою чергу, забезпечить зниження ризику кредитних операцій шляхом резервування грошових коштів під кредити.

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 уникнення або зменшення кредитного ризику банку.

Банк не може існувати без клієнтів. 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 імовірність підвищення прибутку від цього виду операцій і збільшення ризику в такому випадку.

Прибуток – це первинна мета і принцип комерційної діяльності.

Отже, аналіз стратегічної карти свідчить про те, що вона є дзеркальним відображенням карти ризиків банку, оскільки невиконання встановленої цілі є певним ризиком для недосягнення стратегічної мети банку [3].

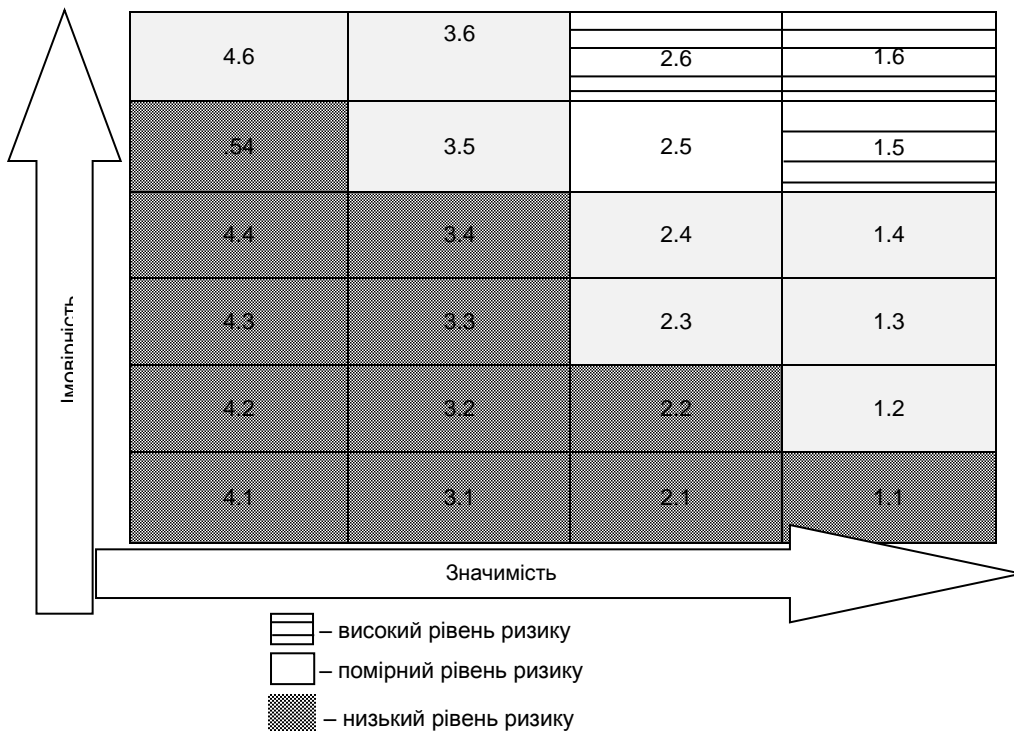
Тому необхідно визначити ризики, які виникають відповідно до стратегічної карти банку (таблиця).

Таким чином, тактичні цілі в управлінні кредитним ризиком банку спричиняють ряд ризиків. Першочерговою метою управління ризиками взагалі є їх ідентифікація та встановлення міри впливу, тобто рівня їх розвиненості. Одним із аналітичних інструментів встановлення рівня розвиненості ризику є карта ризиків. Вона становить графічний і текстовий опис ризиків, розташованих у прямокутній таблиці, за однією віссю якої вказується значущість ризику (серйозність наслідків), а за іншою – імовірність ризику (частота його виникнення). Будується карта ризиків експертним методом, у даному випадку експертами виступають співробітники одного із відділень банківської установи. Не викликає сумніву і той факт, що для прийняття обґрунтованих рішень необхідно спиратися на досвід, знання та інтуїцію спеціалістів.

**Ризики, які виникають відповідно до його стратегічної карти управління кредитним ризиком**

Цілі банку	Ризики банку
Зниження кредитного ризику	Ризик банкрутства
	Ризик втрати конкурентних переваг
Оптимізація кредитного процесу	Ризик недостатнього рівня контролю
Збільшення прибутку	Ризик зменшення прибутку банку від кредитних операцій
Залучення нових клієнтів	Ризик невиконання плану за кредитами
Утримка перевірених клієнтів	Ризик втрати надійності клієнтської бази
Вивчення кредитоспроможності потенційного позичальника	Ризик недостатнього резервування грошових коштів під кредитні операції
Резервування грошових коштів	Ризик втрати кредитоспроможності клієнтів
Покращення якості кредитного портфеля	Ризик пониження класу позичальника
	Ризик збільшення питомої ваги у сукупному портфелі проблемної заборгованості
Атестація персоналу	Ризик втрати якості послуг
Підвищення кваліфікації персоналу	

Методи експертних оцінок – це методи організації роботи зі спеціалістами – експертами – та обробки думок експертів. Експертні оцінки бувають індивідуальними та колективними [4]. Для побудови карти ризиків було використано колективні експертні оцінки. Результати роботи десяти експертів наведено на карті ризиків на рис. 2.



**Рис. 2. Карта ризику**

На наведеній карті ризику імовірність або частота відображаються на вертикальній вісі, а сила впливу або значущість – на горизонтальній. У даному випадку імовірність виникнення ризику збільшується знизу вгору уздовж руху на вертикальній вісі, а значущість ризику – зліва направо на горизонтальній вісі [1].

Таким чином, на думку експертів, ризики банку знаходяться у зоні низького рівня ризику, це характеризує стабільність та надійність банківської установи, а також свідчить про правильно розроблений план щодо управлінської діяльності, який відображає стратегічна карта.

Отже, можемо сказати, що стратегічна карта та карта ризиків – це аналітичні інструменти 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 його зменшення. Кожна стратегія має свої особливості та напрями роботи. Вищезазначені результати аналізу карти ризиків, яка свідчить про низький рівень ризику у банку в даний період часу, є підґрунтям для вибору політики прийняття ризику. Її основні положення означають бажання і можливість покрити ризик за рахунок власних коштів. Таку політику проводять тільки при стабільному фінансовому стані банку, високому рівні ризик-менеджменту.

Аналіз стратегій управління кредитним ризиком, який має бути процесом постійним та гнучким, а також адаптація їх до конкретного банку є подальшим дослідженням автора.

**Література:** 1. Зинкевич В. А. Карта рисков – эффективный инструмент управления [Электронный ресурс] / В. А. Зинкевич, В. Н. Черкашенко, К. С. Васильева. – Режим доступа : [www. Franklin grant. ru](http://www.Franklin grant. ru). 2. Якошь І. С. Карта ризиків як елемент програми управління ризиками / І. С. Якошь // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2010. – № 1. – С. 160–162. 3. Недосекин А. О. Карта банковских рисков как зеркало системы стратегических показателей [Электронный ресурс] / А. О. Недосекин. – Режим доступа : [www.ifel.ru/br5/2.pdf](http://www.ifel.ru/br5/2.pdf). 4. Орлов А. И. Экспертные методы принятия решений [Электронный ресурс] / А. И. Орлов. – Режим доступа : [http://www.aup.ru/books/m157/3\\_4\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m157/3_4_1.htm).