

Олександр ДЗЮБЛЮК,  
Любов ПРИЙДУН

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ БАНКУ**

---

*Обґрунтовано теоретичні засади вдосконалення кредитного ризик-менеджменту банку. Запропоновано власне трактування поняття “організаційно-економічний механізм управління кредитним ризиком банку”, здійснено моделювання зазначеного механізму, проаналізовано та охарактеризовано його складові елементи. Оцінено вплив організаційно-економічного механізму управління кредитним ризиком на ефективність кредитної діяльності комерційних банків.*

---

Наслідки світової фінансової кризи доводять, що існуючий механізм управління кредитним ризиком банків є недостатньо ефективним і потребує удосконалення, що обумовлено значною кількістю проблемних банків та тих, що працюють з негативним фінансовим результатом. Такі наслідки діяльності в основному були спричинені значними відрахуваннями в резерви під активні банківські операції в зв'язку із суттєвим зростанням проблемних кредитних портфелів банківських установ, що засвідчило недостатнє врахування банками кредитного ризику та наслідків, до яких може призвести його реалізація.

Тому з метою підвищення ефективності банківських операцій необхідно розробити організаційно-економічний механізм управління кредитним ризиком, котрий не лише віддзеркалював би основні засади здійснення кредитної діяльності банку, визначав організаційні аспекти управління кредитним ризиком, регламентував дії працівників, залучених до даного процесу, а використання якого на практиці дозволило б забезпечити заплановані рівні дохіднос-

ті, ризиковості й ліквідності банку в рамках відповідних принципів, методів, важелів, інформаційних потоків, що дало б змогу оперативно адаптувати його діяльність до змін зовнішнього середовища.

Вивченню питань кредиту та управління кредитним ризиком присвятили значну кількість праць українські і зарубіжні науковці, зокрема Дж. Бесіс, Н. Версаль, К. Д'яконов, А. Єпіфанов, В. Корнєєв, Ю. Куликов, О. Кузьмак, Л. Примостка, В. Роуї, С. Хайлук, С. Харіс, Є. Хенсен, А. Череп та ін., проте в більшості із них розглянуто окремі аспекти управління кредитним ризиком чи інструменти його оптимізації, тоді як важливо проаналізувати зниження кредитного ризику в контексті цілісного механізму, що слугуватиме концептуальною основою для практичної реалізації відповідних заходів до зниження ризиковості кредитної діяльності банків. Зазначене зумовлює об'єктивну потребу у ґрунтовних теоретичних і практичних дослідженнях у цьому напрямку.

Метою статті є обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності управління кредитним ризиком банку на основі

розробки цілісного організаційно-економічного механізму, котрий містив би теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення процесу кредитування на основі мінімізації рівня його ризиковості.

Аналіз економічної літератури, що присвячена дослідженню сутності “організаційно-економічний механізм” засвідчив, що досі не існує єдиного підходу до його трактування та загалом відсутнє визначення власне організаційно-економічного механізму управління кредитним ризиком. Так, під організаційно-економічним механізмом ми розуміємо систему взаємозалежних організаційних і економічних елементів, взаємодія та вплив яких на об’єкт управління забезпечує ефективну розробку, прийняття і реалізацію управлінських рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей та запланованої мети. На основі цього трактування сформулюємо сутність організаційно-економічного механізму управління кредитним ризиком банку, котрий, на наш погляд, треба визначити як систему способів, методів і важелів, що окреслюють умови та послідовність організації кредитного ризик-менеджменту, які через систему якісних управлінських рішень дозволяють забезпечити адаптивність банку до змін зовнішніх і внутрішніх факторів кредитного ризику для досягнення запланованого рівня доходності кредитних операцій та ефективності банківської діяльності. Розгляд цієї дефініції в такому контексті дозволяє зосередити увагу на управлінському аспекті системи управління кредитним ризиком, підкреслюючи необхідність у комплексному підході, чіткій регламентованості та взаємозв’язку всіх його структурних елементів, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей діяльності банку.

Цільовим орієнтиром механізму є забезпечення сприятливих організаційних та економічних умов здійснення найбільш прибуткової та найменш ризикової кредитної діяльності для досягнення ефективного

функціонування банку, а також оперативна адаптація технології й економічного інструментарію управління кредитним ризиком до змін умов операційного середовища.

Врахування вищезазначених аспектів дозволило виокремити низку елементів організаційно-економічного механізму управління кредитним ризиком банку, які умовно можна розділити на дві складові.

Перша – макроекономічний рівень функціонування банку, що є базовим блоком механізму та забезпечує основні умови для реалізації всіх інших його складових, формує підґрунтя для управління кредитним ризиком на внутрішньобанківському рівні. Він включає в себе регулятивний вплив НБУ на кредитні операції банку, враховує стратегію грошово-кредитної політики держави, що позначається і на стратегії функціонування банку, в тому числі й при плануванні його кредитної діяльності.

Друга – мікроекономічний рівень – середовище діяльності банку, в якому на основі визначеної стратегії функціонування формується кредитна політика. Її необхідність зумовлена потребою в чіткій і послідовній методології практичної діяльності, що спрямована на оптимізацію процесу кредитування через якісне формування системи управління кредитним ризиком. Сама стратегія повинна знайти своє відображення в концепції, що має передбачати розробку та здійснення системи заходів управління кредитним процесом, охоплювати усі основні етапи управління кредитним ризиком і спрямовуватись на досягнення стратегічних цілей банку – ефективного функціонування на основі одержання запланованого доходу за мінімального рівня ризику (рис. 1).

Загалом аналіз внутрішньобанківського середовища має зосереджуватись на виявленні потенційних можливостей банку до забезпечення якісного процесу управління кредитним ризиком, що дозволить не лише

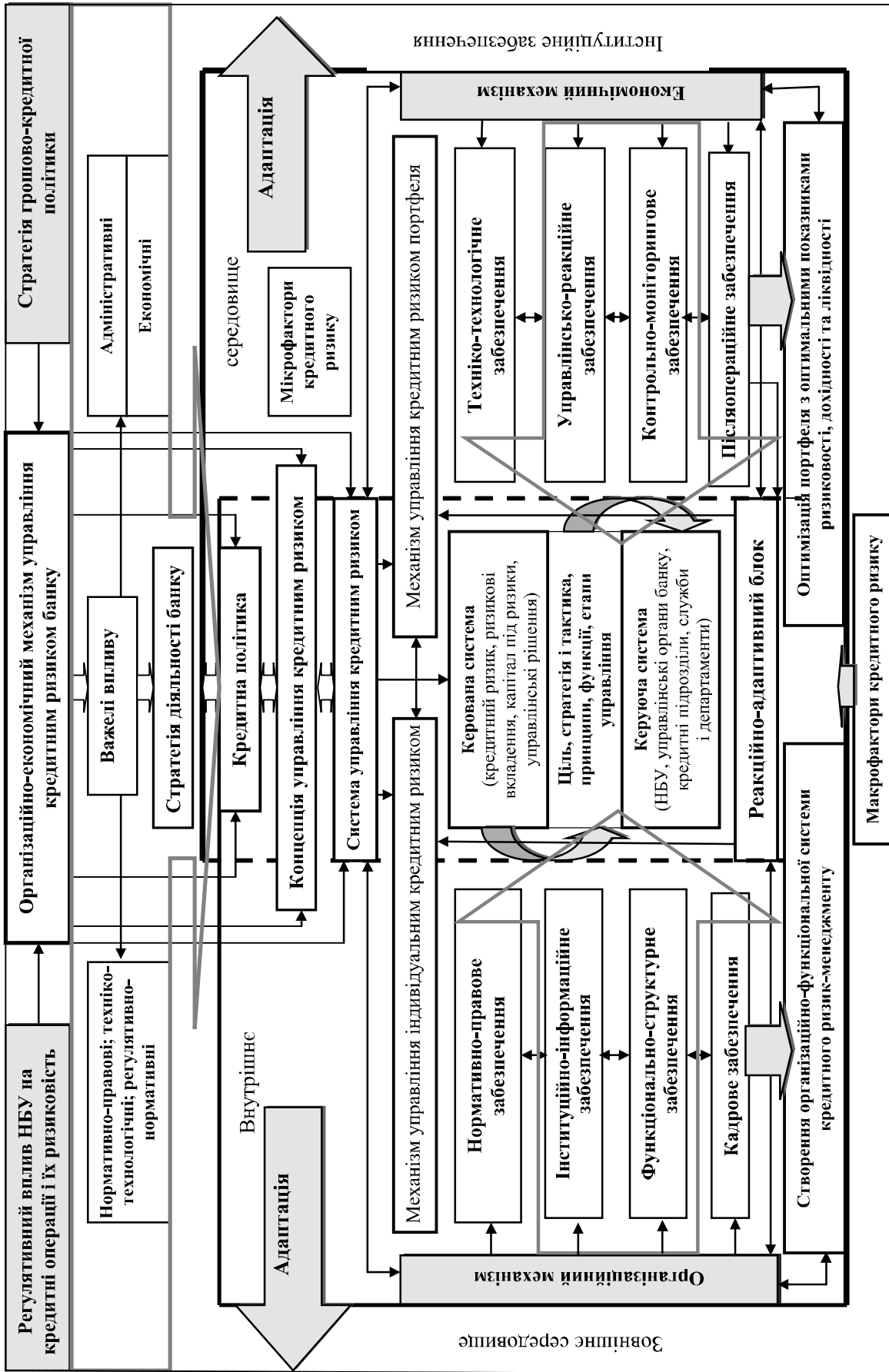


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм управління кредитним ризиком банку\*

\* Побудовано автором.

ідентифікувати можливі напрями його покращення, а й забезпечити ефективне банківське функціонування.

В межах зазначеного середовища діють організаційний та економічний механізми, проте такий поділ є досить умовним, адже всі елементи взаємопов'язані. Так, організаційний механізм управління кредитним ризиком – це сукупність структурно-функціональних елементів, що забезпечують взаємодію і координацію окремих підсистем банку з метою забезпечення оперативності прийняття управлінських рішень щодо впливу на кредитний ризик в умовах змінних кредитних потреб клієнтів в динамічному середовищі функціонування. При якісному формуванні організаційної складової механізму на науково обґрунтованих підходах, через чітку взаємоузгодженість зв'язків та правил взаємодії учасників системи управління, забезпечуватиметься ефективна організація діяльності банку з управління кредитним ризиком та підвищуватиметься оперативність прийняття управлінських рішень.

Для досягнення зазначеного завдання, його функціональне наповнення має передбачати використання сучасних організаційних форм, грамотний розподіл повноважень, функцій і меж відповідальності між рівнями управління, що сприятиме удосконаленню базових функцій та підвищенню адаптивних можливостей до динамічного розвитку зовнішнього середовища.

Водночас без забезпечення належного нормативно-правового та інформаційного середовища, в межах якого здійснюється як управління кредитним ризиком, так і регулятивний вплив НБУ на ризиковість кредитних операцій банків через застосування адміністративних і економічних важелів, дієва реалізація організаційного механізму неможлива. Тому до складу організаційного механізму управління кредитним ризиком банку ми віднесли такі елементи:

– нормативно-правове забезпечення, що спрямоване на правову та юридичну підтримку процесу управління кредитним ризиком для формування оптимального кредитного портфеля із врахуванням ризику, доходу і ліквідності. Сюди належать: державне регулювання кредитної діяльності (Закон України “Про заставу”, Методичні вказівки з інспектування банків “Система оцінки ризиків”, Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України, Закон України “Про кредит і кредитні відносини”); інструктивні матеріали, положення, накази НБУ; нормативна база банку (Інструкції: “Про оцінку кредитного ризику”, “Про моніторинг кредитного ризику”, “Про методи управління кредитним ризиком”, “Про роботу із проблемними кредитами” тощо; внутрішні документи, що регламентують управління індивідуальним кредитним ризиком банку: Положення “Про кредитування фізичних осіб” та “Про кредитування юридичних осіб” тощо); регулятивне забезпечення (стратегія і тактика ризик-менеджменту; кредитна політика, стандарти, інструкції, планування кредитного ризику);

– інституційно-інформаційне забезпечення, тобто інфраструктурні елементи та канали інформації, спрямовані на зниження ймовірності надання кредиту ненадійному позичальнику (інститути – Бюро кредитних історій, рейтингові, інформаційні агентства, аудиторські фірми, оцінювачі застави, страхові компанії, колекторські фірми; Єдиний реєстр проблемних позичальників; засоби масової інформації; аналітичні служби, служба безпеки банку; зовнішні джерела інформації: первинна (звітність позичальників, статистичні бюлетені, економічні, комерційні, фінансові інформативні матеріали), вторинна (контрагенти позичальника);

– функціонально-структурне забезпечення, що передбачає реалізацію процесу управління кредитним ризиком через ре-

гламентацію повноважень, прав і обов'язків суб'єктів управління для якісного розподілу рівнів відповідальності між ними, які нівелювали б істотні розбіжності в цільових пріоритетах різних ієрархічних рівнів (що суттєво ускладнюють механізм погодження інтересів в системі управління) шляхом вибору найоптимальніших форм організації, визначення меж толерантності до ризиків та прийняття управлінських рішень;

– кадрове забезпечення, яке передбачає високу кваліфікацію кредитних працівників, ризик-менеджерів, працівників юридичного відділу і служби безпеки, кредитного комітету та спрямоване на реалізацію їх готовності до прийняття та управління кредитним ризиком. Це означає, що кожний працівник, який задіяний у кредитному процесі, має систематично, усвідомлено та відповідально спрямовувати свою діяльність на аналіз кредитного ризику для пошуку методів удосконалення управління ним, що забезпечить ймовірність зміни пріоритетів в досягненні запланованих цілей. Наслідком реалізації є прийняття найоптимальнішого, із всіх можливих варіантів, рішення щодо здійснення кредитної операції та управління кредитним ризиком.

Належне наповнення елементів організаційного механізму є основою для реалізації економічного механізму, на якому базується подальший процес ефективного управління кредитним ризиком, що спрямований на побудову оптимального кредитного портфелю та досягнення довгострокових цілей банківської діяльності. Економічний механізм, який має забезпечити якісні умови для високоєфективної роботи банку через чітку регламентацію методики управління кредитним ризиком та раціональне використання кредитних ресурсів, – це сукупність засобів та послідовних дій, спрямованих на реалізацію процесу управління кредитним ризиком з метою мінімізації його впливу на діяльність

банку та досягнення запланованого рівня дохідності. Таке сприйняття економічного механізму підкреслює його спрямованість на вдосконалення кредитної діяльності з метою забезпечення цілей функціонування банку. Цього можна досягнути через покращення прогнозування кредитного ризику на основі комплексної моделі оцінки ризику індивідуального позичальника та оптимізації кредитного портфеля банку. Найоптимальнішим методом аналізу економічного механізму є послідовний розгляд його елементів, вихідною базою яких є оцінка середовища функціонування банку з подальшим аналізом організації управління кредитним ризиком на макрорівні (регулювання кредитної діяльності НБУ, врахування макрофакторів кредитного ризику) і мікрорівні (внутрішньобанківська політика формування оптимального кредитного портфеля, управління кредитним ризиком, послідовність етапів здійснення кредитного ризик-менеджменту).

Отже, до складу економічного механізму управління кредитним ризиком ми віднесли систему елементів (техніко-технологічного, управлінсько-реакційного, контрольно-моніторингового та післяопераційного забезпечення), які в сукупності складають процес управління кредитним ризиком. Розглянемо їх детальніше.

Техніко-технологічне забезпечення спрямоване на аналіз і вдосконалення технології та методики управління кредитним ризиком (послідовність етапів управління, особливості прийняття управлінських рішень), що дозволить оновити кредитні продукти банку, а також на обробку масиву інформації для прийняття оптимального рішення щодо надання кредиту і зменшення рівня його ризиковості (комп'ютерне забезпечення, автоматизація, безпека та захист даних тощо), що виступає початковим рівнем процесу управління (ідентифікації й оцінки кредитного ризику).

Управлінсько-реакційне забезпечення включає управлінські рішення банку щодо попередньо виявлених факторів кредитного ризику та оцінки ризиковості кредитування. Воно являє собою сукупність економічних важелів і організаційно-правових засобів впливу керуючої системи на керовану з метою мінімізації кредитного ризику та спрямоване на визначення найоптимальніших інструментів управління кредитним ризиком за наявними даними.

За функціональним призначенням важелі управління кредитним ризиком поділяються на нормативно-правові, організаційні та економічні, за рівнем виникнення – на зовнішні і внутрішні. Так, до внутрішньобанківських належать прийняття й уникнення кредитного ризику, до зовнішніх – нормативи капіталу, кредитного ризику, вимоги до фінансового стану банку і керуючих тощо. В рамках методів управління визначають інструменти, що спрямовані на вплив суб'єктів на об'єкт управління при прийнятті ними рішень щодо обмеження кредитного ризику – ліміти кредитного ризику, внутрішні моделі управління і оцінки, організаційна структура, система повноважень з прийняття рішень щодо ризикових операцій; виявлення пов'язаних позичальників, бек-тестування міграції внутрішніх рейтингів, власний капітал, обмеження на кредитні операції, компенсації (застава, гарантія, поручительство), штрафи, пеня, неустойка, процентна ставка, тарифи, резерви.

Способи управління кредитним ризиком, залежно від характеру впливу на нього, поділяють на активні (прямі) та пасивні (опосередковані), які, в свою чергу, структуруються на ті, що застосовуються для управління індивідуальним кредитним ризиком, та ті, що використовуються для управління кредитним ризиком портфеля. Також їх доцільно класифікувати на ті, що використовуються на стратегічному й на

тактичному рівнях, на обов'язкових і добровільних засадах.

До активних інструментів, що обов'язкові до застосування на рівні окремого кредиту є обмеження кредитного ризику (лімітування, продаж забезпечення), добровільною виступає передача ризику (переуступка права вимоги), розподіл (страхування). Для кредитного ризику портфеля обов'язковими активними інструментами є лімітування, добровільними – диверсифікація та робота із проблемними кредитами. До пасивних інструментів управління індивідуальним кредитним ризиком слід віднести процент за кредит; для кредитного ризику портфеля обов'язковими є резервування, дотримання нормативів капіталу і кредитного ризику, добровільними – моніторинг якості кредитного портфеля. У сукупності вони становлять економічний інструментарій, спрямований на зміну стану об'єкта управління.

Застосування тих чи інших способів визначаються індивідуально, відповідно до особливостей прояву факторів ризику. З огляду на це, банкам слід враховувати, що інструменти управління потребують систематичного оновлення та відпрацювання необхідних інформаційних каналів зв'язку.

Контрольно-моніторингове забезпечення є одним із ключових елементів механізму, адже дозволяє визначити ефективність застосованих банком заходів, методів, інструментів та важелів впливу на кредитний ризик завдяки постійному контролю і моніторингу за міграцією ризику, якістю системи управління й прийнятих управлінських рішень. Цей елемент також виступає основою для реакційно-адаптивного забезпечення.

Післяопераційне забезпечення включає роботу із проблемними кредитами, що виникли в результаті реалізації ризикової події. Цей елемент спрямований на опти-

мізацію кредитного процесу через звільнення балансу банку від прострочених кредитів та підвищення ліквідності кредитного портфелю.

У зв'язку із необхідністю вдосконалення механізму через динамічність операційного середовища функціонування банку передбачені канали зворотного зв'язку, за допомогою яких можливо оперативно корегувати елементи механізму та виявляти проблемні місця в управлінні. Для цього ми виокремили реакційно-адаптивний блок, який, на нашу думку, має поєднувати результати формування механізму, а його діяльність – спрямовуватись на оптимізацію кредитної політики банку, визначення адаптивних заходів і здійснення антикризового управління. Якісна реалізація цього елементу є однією із найголовніших завдань механізму управління кредитним ризиком, адже на його основі здійснюється корегування як системи управління кредитним ризиком, так і кредитного процесу відповідно до змін функціонування банку, виникнення нових методів чи інструментів управління, інноваційних технологій.

Таке вдосконалення повинне мати постійний та комплексний характер, тому врахування можливості адаптації до змін зовнішнього середовища є невід'ємною складовою ефективно функціонуючого банку, який раціонально використовує власні ресурси з метою досягнення стратегічних цілей діяльності. Для оперативності адаптації слід визначити часові рамки щодо початку реагування на ризикову подію для своєчасного вибору відповідних заходів впливу, ефективність яких залежить від якості проведеного контролю, тобто перевірки правильності застосування адаптаційних заходів (набору методів та інструментів, які спрямовуються на зміну об'єкта для забезпечення нормального функціонування банку в динамічних умовах), визна-

чення їх дієвості, необхідності корекцій, а також результативності (виявлення відповідності змін середовища діяльності).

Відтак, обов'язковим елементом механізму повинна стати гнучка система прийняття управлінських рішень та регулювання кредитних відносин. З огляду на це, превентивними заходами, що дозволять попередити можливий кредитний ризик, є планування та проектування кредитного продукту, визначення рівня його ризиковості на основі оцінки кредитоспроможності позичальника й постійний контроль і моніторинг як індивідуального кредитного ризику, так і ризику кредитного портфелю. Тому банку потрібно систематично вдосконалювати управління через врахування діалектичного поєднання зовнішньої (рівня досягнення цілей діяльності) та внутрішньої (досягнення економічних показників функціонування) ефективності, що визначатиме здатність забезпечити прибутковість і тривалість його успішної роботи та розвитку на основі обрання й реалізації оптимальних стратегій для досягнення не лише певного економічного ефекту, а й адаптивності і гнучкості системи управління. Таким чином, комплексність застосування зазначених елементів та їх всебічний розвиток утворює адаптивну модель організаційно-економічного механізму управління кредитним ризиком, спрямовану на оптимізацію діяльності банків в ринковій економіці.

Отже, запропонований організаційно-економічний механізм управління кредитним ризиком не лише відображає ключові засади організації та здійснення кредитного ризик-менеджменту банку, а й містить конкретний функціональний аспект, пов'язаний із його системною діяльністю щодо такого управління кредитним ризиком, яке дозволило б створити оптимальні умови для реалізації стратегічних цілей банківської установи.

**Література**

1. Д'яконов К. Концептуальні засади удосконалення механізму управління кредитним ризиком в банку // *Финансы, учет, банки.* – 2010. – № 1(16). – С. 164–171.
2. Куликов Ю., Інюшин А. Шляхи зниження кредитного ризику комерційного банку // *Економічний простір.* – 2008. – № 15. – С. 136–143.
3. Кузьмак О. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості банківських установ // *Вісник Хмельницького національного університету* – 2011. – № 2 (Т.2). – С. 164–166.
4. Хайлук С. Формування критеріїв комплексної моделі оцінювання ефективності банківської системи // *Вісник Університету банківської справи Національного банку України.* – 2012. – № 2 (14). – С. 260–263.
5. Череп А., Ниценко А. Управління кредитними ризиками як фактор підвищення ефективності банківської діяльності // *Економічний простір.* – 2009. – № 23/2. – С. 44–49.
6. Методологічні аспекти ефективності кредитної діяльності банку / В. Волкова, Н. Волкова, П. Правдивцев // *Економіка і організація управління.* – 2011. – Вип. 10. – С. 47–52.
7. Галайко Н. Методичні підходи до формування та реалізації стратегії забезпечення ефективності діяльності банку // *Регіональна економіка.* – 2008. – № 4. – С. 132–140.