

## НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ БАНКА

К. Б. Латунова

*В современных условиях ведения банковского бизнеса особую актуальность приобретают вопросы управления кредитным риском банка, особенно его стратегическая составляющая. В статье определены основные подходы к определению категории «стратегия», а также предложена последовательность этапов разработки стратегии управления кредитным риском банка, использование которой позволит повысить качество принимаемых управленческих решений, направленных на оптимизацию кредитного портфеля банка, по критериям «уровень риска — уровень доходности» в долгосрочной перспективе.*

В современных условиях хозяйствования, функционирование национальной экономики в целом, и банковского сектора в частности, должно быть направлено на обеспечение социально-экономического развития государства и повышение благосостояния населения. Усиление макроэкономической нестабильности и негативное влияние мирового финансово-экономического кризиса спровоцировали масштабный отток инвестиционного капитала, а также денежных средств физических и юридических лиц с депозитных счетов, привели к росту банковских рисков, ухудшению качества банковских активов и снижению доходности банковской деятельности. Усложнение условий доступа банков к внешним источникам финансирования, необходимость выполнения требований Национального банка Украины, касающихся ограничения кредитного портфеля, колебание курса иностранной валюты, ухудшение финансового состояния предприятий и снижение реальных доходов физических лиц, увеличение проблемной задолженности по кредитам и отчислений на формирование резервов повлекли снижение деловой активности и сокращение темпов развития отраслей реального сектора экономики. Оживление экономических процессов в Украине может быть обеспечено на основании качественных изменений в кредитной активности банков, однако необходимо учитывать, что банковское кредитование неразрывно связано с существованием

кредитного риска, поэтому одной из задач банковского менеджмента является не избежание кредитного риска вообще, а его предвидение и минимизация потерь по кредитным операциям. В этих условиях особую актуальность приобретают вопросы, связанные с разработкой и выбором стратегии управления кредитным риском в условиях дестабилизирующего влияния негативных факторов внешней и внутренней среды.

Цель данной работы заключается в обосновании теоретических положений и практических рекомендаций по разработке стратегии управления кредитным риском банка.

Анализ научной литературы свидетельствует о чрезвычайном разнообразии взглядов на определение сущности понятия «стратегия». Так, А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд [6] рассматривают стратегию как комбинацию методов конкуренции и организации бизнеса, направленную на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей, а также как комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей. Г. Минцберг [5] приводит одновременно пять определений стратегии: как плана действий, принципа поведения, приема, позиции и перспективы. В исследованиях У. Уэлсса, Д. Бернета, С. Мариарти [7] встречается подход

Таблица

## Научно-теоретические подходы к определению сущности категории

Автор	Сущность категории «стратегия»
<i>В соответствии с системным подходом предлагается понимать стратегию как систему заданий для обеспечения роста и долгосрочных целей развития организации</i>	
Колодийчук А. В. [8]	Система задач на основе применения правил, концепций, моделей принятия решений для установления и достижения долгосрочных целей развития национальной экономики, усовершенствование ее структуры с учетом имеющихся ресурсов, экономических инструментов и конкурентных позиций на рынке, конечной целью которых является обеспечение экономического и социального эффекта
<i>Согласно процессному подходу стратегия является совокупностью действий, направленных на достижение поставленных целей</i>	
Карлоф Б. [3]	Обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании
Куинн Дж. Б. [10]	Модель, или план, который объединяет главные цели организации, политику и последовательность действий в единое целое, помогает размещать и направлять ресурсы уникальным и неповторимым образом, основанным на относительных преимуществах и недостатках в организации, ожидаемых изменениях в окружении и связанных с ними действиями конкурентов
<i>В соответствии с целевым подходом стратегия — это совокупность долгосрочных целей для достижения поставленных задач</i>	
Чендлер А. [9]	Определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, принятие курса действий и распределение ресурсов, необходимых для выполнения поставленных целей

к определению стратегии как способа решения задач, а И. Ансофф [1] определяет стратегию как системный подход, обеспечивающий сложной организации сбалансированность и общее направление роста. Существование различных подходов к определению сущности понятия «стратегия» требует от исследователей их конкретизации и систематизации. Существующие подходы к определению сущности понятия «стратегия» приведены в таблице.

Систематизация приведенных подходов позволила сделать следующие выводы: в соответствии с положениями процессного и целевого подходов стратегия рассматривается как процесс определения долгосрочных целей и задач, достижение которых возможно путем эффективного распределения ресурсной базы и координации работы персонала с учетом преимуществ и недостатков деятельности банка. Использование положений системного подхода позволяет рассматривать стратегию как целостную систему, главные особенности которой определяются составом и свойствами ее составляющих элементов, обеспечивающих динамический учет всего множества факторов, влияющих на управленческие решения.

Разработка стратегии раскрывает главную управленческую проблему, показывая, каким образом достичь запланированных результатов. А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд [6] рассматривают пять взаимосвязанных управлен-

ческих задач, которые составляют основу процесса разработки и реализации стратегии: формирование стратегического видения будущего компании; постановка целей; разработка стратегии; реализация стратегии; оценка результатов и корректировка стратегического видения, глобальных целей, стратегии и ее реализации с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий, появления новых идей и возможностей. О.С. Виханский [2] дополняет предложенную А.А. Томпсоном и А.Дж. Стриклендом последовательность создания и реализации стратегии анализом внешней и внутренней среды, оценкой и контролем за выполнением предложенной стратегии. М.Х. Мексон, Г. Альберт, Ф. Хедоури [4] считают, что процесс стратегического управления должен состоять из девяти этапов: выбор миссии фирмы; формулировка целей; анализ внешней среды; управленческое исследование внутренних сильных и слабых сторон; анализ стратегических альтернатив; выбор стратегии; реализация стратегии; управление и планирование, реализация и контроль за выполнением стратегического плана; оценка стратегии.

Изучение экономической литературы показало, что среди отечественных и зарубежных ученых нет единого мнения относительно этапов и последовательности процесса формирования стратегии управления кредитным риском банка.



**Рис.** Последовательность процесса разработки стратегии управления кредитным риском

Критический анализ и теоретическое обобщение существующих подходов [2, 4, 6] позволили выделить 5 основных этапов процесса разработки стратегии управления кредитным риском (рис.), каждый из которых имеет общую направленность на обоснование основных показателей и альтернатив реализации выбранной стратегии:

— на первом этапе осуществляется определение миссии и согласование стратегических целей управления кредитным риском в системе риск-менеджмента банка;

— на втором этапе на основании определения привлекательного круга заемщиков и направлений кредитования прогнозируются тенденции изменения кредитного портфеля банка. Задача анализа состоит в формировании информационного обеспечения для выбора такой стратегии, которая бы обеспечивала максимальную эффективность кредитной деятельности банка в будущем;

— на третьем этапе осуществляется разработка портфеля стратегий управления кредитным риском банка, которые должны учитывать возможные изменения (сценарии развития событий) при определенных обстоятельствах. При этом разрабатывается как можно большее количество альтернативных стратегий управления кредитным риском, а не только применяются наиболее известные и распространенные, позволяющие достичь поставленных целей. Стратегический выбор должен быть основан

на четкой концепции развития банка, потому что выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий руководства и оказывает влияние на все принимаемые управленческие решения. Поэтому альтернативные варианты стратегии управления кредитным риском банка тщательно исследуются и оцениваются с учетом многочисленных факторов: опыт реализации прошлых стратегий, влияние топ-менеджмента и собственников банка, фактор времени и т. д.;

— на четвертом этапе осуществляется выбор и реализация выбранной стратегии управления кредитным риском банка. Выбор стратегии является важнейшей составляющей цикла формирования стратегии управления кредитным риском банка. Выбранная стратегия управления кредитным риском должна способствовать достижению поставленных целей банка с учетом имеющейся ресурсной базы, возможностей внешней среды, рыночной ситуации, силы конкуренции на отдельных сегментах кредитного рынка и обеспечивать достижение запланированной доходности кредитного портфеля при оптимальном уровне кредитного риска. На этом этапе также оценивается соответствие альтернативных стратегий сформулированным целям, состоянию и требованиям окружающей среды, имеющемуся ресурсному потенциалу, оптимальному уровню риска, который будет заложен в стратегию, полученной прибыли;

— на пятом этапе осуществляется контроль за выполнением выбранной стратегии: анализ результатов реализации стратегии управления кредитным риском банка и подготовка соответствующих заключений для руководства банка. Во время осуществления контроля проверяют правильность причинно-следственных связей между системой стратегических целей, выявляют причины отклонений и возможные противоречия.

Таким образом, проведенный анализ понятийного аппарата позволил определить, что основными подходами к определению стратегии являются системный, процессный и целевой подходы. Предложенная в статье последовательность этапов разработки эффективной стратегии управления кредитным риском

синтезирует в себе существующие разработки и результаты предыдущих исследований отечественных и зарубежных ученых и позволяет систематизировать управленческие решения. Доказано, что в условиях изменения рыночной среды и путей достижения целей процесс формирования стратегии управления кредитным риском должен совершенствоваться и осуществляться непрерывно, что будет способствовать более рациональному и эффективному управлению кредитным портфелем банка в условиях неопределенности внешней и внутренней среды. Дальнейшие исследования будут связаны с определением составляющих элементов системы стратегического управления кредитным риском банка.

### Список источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. — М. : Изд-во «Экономика», 1989. — 520 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 2003. — 296 с.
3. Карлоф Б. Деловая стратегия : пер. с англ. / Научн. ред. В. А. Приписнов. — М.: Экономика, 1991. — 240 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
5. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпл Дж. : пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.
6. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд Ш. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации : пер. с англ. — 12-е изд. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 928 с.
7. Уэллс У, Бернет Д., Мориарти С. Реклама. Принципы и практика. — СПб.: Питер, 1999. — 120 с.
8. Колодійчук А. В. Розвиток понятійно-термінологічної підсистеми «Стратегічне управління промисловістю» [Електронний ресурс]. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/22\\_2/260\\_Kol.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/22_2/260_Kol.pdf)
9. Chandler A. Strategy and Structure. Chapters in the history of the industrial enterprise. — Cambridge; MIT Press, 1962. — 463 p.
10. Quinn J. B. Strategies for change: logistical incrementalism / J. B. Quinn. — Homewood, IL, Dow Jones — Irwin, 1980. — 230 p.

УДК 336.717.061.1

**Ключевые слова:** кредитный риск, управление кредитным риском, стратегии управления кредитным риском банка