

КАРТОГРАФУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ

Анотація. Обґрунтовано доцільність побудови стратегічної карти управління кредитним портфелем банку. Розглянуто основні особливості побудови стратегічної карти та визначено пріоритетні напрями оптимізації процесу управління кредитним портфелем банку.

Аннотация. Обоснована целесообразность построения стратегической карты управления кредитным портфелем банка. Рассмотрены основные особенности построения стратегической карты и определены приоритетные направления оптимизации процесса управления кредитным портфелем банка.

Annotation. The expediency of drawing a strategic map of the advances portfolio management of a bank is grounded. The basic features of drawing a strategic map and first-priority directions of optimization of the process of advances portfolio management of a bank are considered.

Ключові слова: стратегічна карта, збалансована система показників (BSC), складові елементи стратегічної карти, управління кредитним портфелем банку.

Формування та управління кредитним портфелем є одним з основних напрямів у діяльності банку. Якісний кредитний портфель забезпечує ліквідність і надійність кредитної установи. Це, в свою чергу, важливо для акціонерів, підприємців, населення, які є клієнтами банку. Сучасний кредитний портфель виступає певним критерієм, що дозволяє судити про якість кредитної політики банку та про конкурентоспроможність банку, здатність протистояти впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Тому впровадження ефективної та гнучкої системи управління кредитним портфелем має бути обов'язком та одним із основних стратегічних завдань кожного банку.

Дослідженням цієї проблематики займалися як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, а саме: Герасимович А. М., Дзюблюк О. В., Мороз А. М., Примостка Л. О., Савлук М. І. та ін. [1 – 4].

Мета статті полягає в розробці стратегічної карти управління кредитним портфелем банку та визначенні пріоритетних напрямів оптимізації процесу управління кредитним портфелем.

Управління кредитним портфелем банку – це складний організаційно-економічний процес діяльності банку при здійсненні процесу кредитування, що спрямований на досягнення високої результативності та мінімізацію кредитного ризику.

Для ефективного управління кредитним портфелем банку необхідно розробити стратегію, яка б забезпечила максимальну дохідність портфеля при мінімальному кредитному ризику. Розробити таку стратегію можна шляхом побудови стратегічної карти.

Методологія розробки "стратегічних карт" розвитку банку є однією із новітніх методологічних концепцій стратегічного управління банку, що безпосередньо пов'язана з упровадженням у практику його діяльності системи оцінних показників. Використання цієї методології дозволяє забезпечити впровадження запропонованої системи показників оцінки ефективності менеджменту одночасно з розробкою та реалізацією стратегії банку [5].

Збалансована система показників, або Balanced Scorecard (BSC) – це концепція переносу та декомпозиції стратегічних цілей для планування діяльності і контролю за їх досягненням. Відповідно, BSC поєднує стратегічні задумки та поточну діяльність, з чого випливає можливість її застосування як методологічної бази визначення пріоритетних напрямів підвищення ефективності управління кредитним портфелем банку [5].

Оптимальною формою подання збалансованої системи показників є каскадна форма, яка становить так звану "стратегічну карту".

Терміном "стратегічна карта" Р. Каплан і Д. Нортон запропонували називати причинно-наслідкові зв'язки між окремими елементами стратегії організації [6]. З однієї точки зору, причинно-наслідкові ланцюжки графічно відображають логічні 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.

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

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортоном, СЗП розглядається в чотирьох взаємозв'язаних головних складових: фінансової, клієнтської, внутрішньої й складової навчання й розвитку [6].

У кожній з цих складових 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, при чому не тільки в

контексті досягнутого результату, але із критичних позицій.

Цілі чотирьох складових пов'язані один з одним причинно-наслідковими відносинами.

Чіткі причинно-наслідкові співвідношення на стратегічній карті вперше дозволили організаціям ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях організації [5].

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 в кожного рівня буде можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті [5].

Таким чином, головною стратегічною метою управління кредитним портфелем банку є максимізація його дохідності за допустимого рівня кредитного ризику. Для її досягнення необхідно виконувати завдання, які містить кожна складова стратегічної карти.

Складова навчання і розвитку відображає ті матеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. Цілі складової навчання та розвитку описують, яким чином компанія мобілізує свої нематеріальні активи для максимального використання в створенні вартості. Усі вони повинні бути взаємопов'язані і відповідати основним внутрішнім процесам. На цьому рівні для банку у сфері кредитування найбільш суттєвими є вирішення та постійне вдосконалення таких питань: підвищення кваліфікації персоналу (збільшення відсотка кваліфікованого персоналу та витрат на навчання працівників), залучення та утримання кваліфікованих і досвідчених спеціалістів (збільшення заробітної плати та відсотка кваліфікованого персоналу), атестація кадрів (позитивна оцінка експерта).

Складова внутрішніх процесів, або внутрішня складова, визначає кількість найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в реалізації стратегії. До таких процесів належить поліпшення якості оцінки кредитоспроможності позичальника (для чіткого визначення класу позичальника), збільшення масштабів кредитування (забезпечення оптимальної питомої ваги кредитів у загальному обсязі активів банку), прискорення оборотності позик (збільшення кількості оборотів та зменшення тривалості обороту), покращення якості кредитного портфеля (зменшення питомої ваги збиткових та проблемних позик, збільшення ступеню забезпеченості, захищеності та покриття збиткових позик), формування резервів під кредитні операції (збільшення резервів на відшкодування можливих витрат за кредитним операціями), проведення ефективної роботи з проблемною заборгованістю (зменшення обсягу проблемних кредитів), поліпшення процесу обслуговування клієнтів (зменшення тривалості кредитної операції, швидкості та оперативності вирішення всіх проблем клієнтів).

Клієнтська складова включає ті умови, які створюють цінність для клієнтів і спрямовані на задоволення потреб споживачів, збереження та розширення клієнтської бази. У цьому розділі були виділені такі показники: утримання і залучення нових клієнтів за рахунок забезпечення задоволеності споживачів (зростання відсотка нових та постійних клієнтів, рівня розвитку клієнтської бази), забезпечення зростання задоволеності споживачів за рахунок покращення процесу обслуговування клієнтів та розробки нових кредитних продуктів (зростання кількості підписаних кредитних угод), розширення асортименту кредитних продуктів (зростання кількості нових кредитних продуктів та послуг), збільшення рівня бранда банку (збільшення витрат на рекламу).

Фінансова складова описує бажані результати діяльності компанії. Головною метою управління кредитним портфелем банку є забезпечення досягнення високої результативності при допустимому рівні ризику. Для досягнення головної мети необхідно: мінімізувати кредитний ризик за рахунок поліпшення якості оцінки кредитоспроможності позичальника, формування резервів під кредитні операції, покращення якості кредитного портфеля, ефективної роботи з проблемною заборгованістю (зниження рівня кредитного ризику, зменшення частки нестандартної заборгованості та проблемних кредитів, збільшення резервів на відшкодування можливих витрат за кредитними операціями); збільшити дохідність кредитного портфеля за рахунок збільшення масштабів кредитування, покращення якості кредитного портфеля, прискорення оборотності позик, утримання і залучення нових клієнтів, розробки нових кредитних продуктів та послуг, розширення асортименту послуг, зростання рівня бранда банку (збільшення обсягу наданих кредитів, підвищення дохідності, рентабельності кредитних операцій, оптимізація рівня диверсифікованості кредитних вкладень); оптимізація процесу управління кредитним портфелем банку за рахунок мінімізації кредитного ризику, збільшення дохідності кредитного портфеля, поліпшення якості кредитного портфеля, збільшення масштабів кредитування (підвищення ступеня забезпеченості, захищеності та покриття позик, оптимізація рівня диверсифікованості кредитних вкладень, зменшення частки нестандартної заборгованості, зниження рівня кредитного ризику, зниження витрат на залучення ресурсів та функціонування кредитного відділу).

У таблиці слід зазначити збалансовану систему показників, що було використано при побудові стратегічної карти управління кредитним портфелем банку.

Таблиця

Збалансована система показників стратегічної карти управління кредитним портфелем банку

Перспектива	Мета	Показник досягнення мети
Фінанси	Мінімізація кредитного ризику	Рівень ризику, резерв на відшкодування можливих втрат за кредитними операціями, частка нестандартної заборгованості, частка проблемних кредитів
	Збільшення дохідності кредитного портфеля	Дохідність, рентабельність кредитних операцій, обсяг наданих кредитів, рівень диверсифікованості кредитних вкладень
	Оптимізація процесу управління кредитним портфелем	Рівень ризику, частка нестандартної заборгованості, ступінь забезпеченості, захищеності та покриття позик, рівень диверсифікованості кредитних вкладень, витрати на залучення ресурсів та функціонування кредитного відділу
Клієнти	Утримання і залучення і нових клієнтів	Відсоток нових клієнтів рівень розвитку клієнтської бази, рівень розвитку клієнтської бази, відсоток постійних клієнтів у загальній клієнтській базі

	Забезпечити зростання задоволеності споживачів	Відсоток зростання кількості підписаних кредитних угод
	Розробка нових кредитних продуктів та розширення асортименту	Зростання кількості нових кредитних продуктів
	Підвищення рівня бренда банку	Витрати на рекламу
Внутрішні бізнес-процеси	Поліпшити якість оцінки кредитоспроможності позичальника	Клас позичальника
	Збільшення масштабів кредитування	Питома вага кредитів у загальних активах банку
	Прискорити оборотність позик	Кількість оборотів та тривалість одного обороту
	Покращення якості кредитного портфеля	Питома вага збиткових та проблемних позик, ступінь забезпеченості, захищеності та покриття збиткових позик
	Формування резервів під кредитні операції	Обсяг резервів на відшкодування можливих втрат за кредитними операціями
	Проведення ефективної роботи з проблемної заборгованістю	Обсяг проблемних кредитів
	Покращити процес обслуговування клієнтів	Тривалість кредитної операції, швидкість та оперативність вирішення всіх проблем клієнтів
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу	Відсоток кваліфікованого персоналу, витрати на навчання працівників
	Залучення кваліфікованих і досвідчених спеціалістів	Відсоток кваліфікованого персоналу
	Утримання цінних працівників	Зростання заробітної плати, бонуси
	Атестація кадрів	Оцінка експерта

Отже, побудова стратегічної карти дозволяє визначити та наочно описати стратегічні цілі, завдання та показники, а також шляхи їх досягнення. Тому її використання може розглядатись банком як новий інструмент управління, який дає змогу перевести стратегію банку в набір взаємопов'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку кредитної установи. Стратегічна карта дозволяє донести до окремих підрозділів та співробітників банку їх роль у реалізації стратегії банку, а також мобілізувати та підтримувати свої нематеріальні активи, що допоможе банку зберегти свої позиції серед конкурентів.

Стратегічна карта управління кредитним портфелем банку дозволяє чітко визначити головну стратегічну мету за допомогою складових внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку, стратегічні напрями кредитної діяльності банку. Це, в свою чергу, приведе не тільки до покращення кредитної діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності, здатності протистояння впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, але й підвищення надійності та стабільності банку в цілому.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Герасимович А. М. Аналіз банківської діяльності : підручник / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко та ін. ; за ред. А. М. Герасимовича. – К. : КНЕУ, 2004. – 599 с. 2. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник / Л. О. Примостка. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2004. – 468 с. 3. Дзюблюк О. В. Банківські операції : підручник / за ред. д.е.н., проф. О. В. Дзюблюка. – Тернопіль : Вид. ТНЕУ "Економічна думка", 2009. – 696 с. 4. Мороз А. М. Банківські операції : підручник / А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пудовкіна та ін. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : КНЕУ, 2002. – 430 с. 5. 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. 6. Дідовець І. В. Система збалансованих показників як основний інструмент розробки і реалізації стратегії банку / І. В. Дідовець // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2. – С. 139–143.