

Банківський менеджмент як основа оптимізації кредитних ризиків

Не існує єдиної кредитної політики для всіх банків. Кожний банк формує свою власну кредитну політику, з огляду на економічні, організаційні й інші фактори, що роблять вплив на його діяльність.

Надані рекомендації щодо планування внутрішньої стратегії та кредитної політики у банківському ділі.

Not exist uniform politics of credit for all banks. Each bank forming one`s own politics of credit, concerning in the economic, organization and other factors, which exert on the banking.

Allow guidelines on revelation target of planning inner strategy and credit politics in the banking and banks risk-managment.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Проблема неплатежів у країні багато в чому пов'язана з недооцінкою моментів кредитних ризиків, з нецивілізованим підходом банків на початку розвитку ринкових відносин до своєї кредитної політики. При розгляді економічного становища потенційного позичальника важливі буквально всі моменти, інакше банк може понести величезні втрати.

Кредитним відділам банку необхідно постійно враховувати, аналізувати закордонний і все зростаючий російський досвід.

Банківська справа перебуває в процесі змін. Прагнучи підвищити економічну ефективність і поліпшити механізм розподілу ресурсів, уряд уживає заходів у напрямку створення в економіці атмосфери відкритості, конкуренції й ринкової дисципліни. Для того, щоб вижити й домогтися процвітання, банкіри повинні відкинути свої бюрократичні традиції й перетворитися в підприємців, що реагують і пристосовуються до ринкової економіки.

Принципи прямого державного управління банківською системою також повинні змінитися. Фінансова лібералізація, жорсткість конкуренції й диверсифікованість ставлять перед банками нові проблеми й сприяють виникненню нових ризиків. Без вироблення нових способів управління, банки можуть виявитися в кризі, що й відбувається з багатьма банками в Україні.

На конкурентному ринку банки мають потребу в автономії для визначення своєї ролі й стратегії й незалежності у своїй кредитній і управлінській політиці.

Управління часто визначають як мистецтво, що не подається визначенню й втіленню в практиці. Банківські аналітики часто приймають блискучі характеристики керівного складу за ознаки гарного управління. Це важливо, але зовсім не є надійним критерієм лідерства й бачення перспективи, якості управління, здатності контролювати ризик, якості персоналу або фінансових перспектив. Управлінські системи, особливо ступінь їхньої формалізації й децентралізації, визначаються безліччю факторів, включаючи розміри й структуру банку, стиль управління, а також конкуренцію й економічне регулювання.

Ціль управління ризиками полягає о тому, щоб максимізувати вартість конкретної установи, що визначається прибутковістю й ступенем ризику. Управління ризиками часто зв'язують із управлінням фінансами. Хоча функція управління фінансами не

відповідає винятково за управління всіма ризиками, вона відіграє центральну роль у визначенні, установленні обсягу, відстеженні й плануванні ефективного управління ризиків. Рішення, прийняті в процесі планування управління фінансами істотно впливають на фінансові ризики, у яких можна виділити кілька компонентів на які необхідно звернути увагу: Достатність капіталу - підтримка достатнього рівня капіталу для вирішення стратегічних завдань і виконання вимог регулятивних органів; Якість активів - мінімізація збитків, що виникають у результаті інвестиційної або кредитної діяльності; Ліквідність-Доступність недорогих засобів для задоволення поточних потреб бізнесу; Чутливість до змін процентної ставки й валютних курсів - управління балансовою й забалансовою діяльністю й для втримання ризику в границях загальної політики й т.д.

Кожний елемент ризику вимагає конкретної політики й характеристики параметрів ризику, вироблених спільно директорами й управлінням банку. Ключовим завданням є балансування, при цьому не обов'язково рівняння, цих взаємозалежних елементів ризику. Повна рівновага тут неможливо, оскільки дії, що вживаються для зниження одних ризиків можуть збільшити інші.

Мети й завдання стратегії управління ризиками у великому ступені визначаються економічним середовищем, що постійно змінюється зовнішньою, у якій доводиться працювати банку.

У даній роботі був проведений аналіз теорій банківських ризиків, їхньої класифікації, минулого виділені різні методи управління ризиками, можливість застосування цих методів у банківській системі України.

Аналіз досліджень і публікацій. Лаврушина О.І. у 2000 році; Русанов Ю.Ю. у 1997 році; Севрук В у 1996 року, Тони Райс, Брайн Койли та інші науковці.

При аналізі цих робіт було виявлено, що створена система по керуванню ризиками дозволяє вирішувати завдання процентної, цінової й курсової політики, а також регулювання кредитного ризику. Процес управління ризиками здійснюється різними колегіальними органами, тому необхідно інтеграцію управління всіма видами ризиків у єдиний блок. Потрібно постійно вдосконалювати систему управління ризиками на основі розповсюджених у сучасній банківській справі технологій, більше широкого використання методів математичного моделювання й розвитку системи контролю. Для такого вдосконалювання системи управління ризиками необхідно підвищити гнучкість управління банком, забезпечити швидкість реакції на мінливі ринкові умови, оптимізувати філіальну мережу з обліком економічних і соціальних факторів, що випереджають темпами розвивати сучасні інформаційні технології. Досягнення поставлених цілей неможливо без якісного підвищення кваліфікації й професіоналізму персоналу, удосконалювання системи мотивації й стимулювання кадрів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Кредитоспроможність позичальника залежить від багатьох факторів. Уже це саме по собі означає труднощі, оскільки кожний фактор (для банку - фактори ризику) повинен бути оцінений і розрахований. До цього варто додати необхідність визначення відносного «ваги» кожного окремого фактору для стану кредитоспроможності, що також надзвичайно непросто. Ще складніше оцінити перспективи змін всіх тих факторів, причин і обставин, які будуть визначати кредитоспроможність позичальника в майбутній період. Здатність позичальника погасити позичкову заборгованість має значення для кредитора лише в тому випадку, якщо вона ставиться до майбутнього періоду (є прогнозом такої здатності, причому прогнозом досить обґрунтованим, правдоподібним). Тим часом всі показники кредитоспроможності, застосовувані на

практиці (вони будуть представлені далі), звернені в минуле, тому що розраховуються за даними за минулий період або періоди, до того ж це звичайно дані про залишки («запасах») на звітну дату, а не більше точні дані про обороти («потоках») за певний період. Тут про це говориться з однією метою - щоб стало ясно, що взагалі показники кредитоспроможності мають до певної міри обмежене значення.

Додаткові складності у визначенні кредитоспроможності виникають у зв'язку з існуванням таких її факторів, виміряти й оцінити значення яких у цифрах неможливо. Це стосується в першу чергу морального вигляду, репутації позичальника, хоча не тільки їх. Відповідні висновки не можуть бути визнані незаперечними.

Нарешті, значні складності породжуються інфляцією, що спотворює показники, що характеризують можливості погашення позичкової заборгованості (це ставиться, наприклад, до показників оборотності капіталу й окремих його частин - активів, основного капіталу, запасів), і неоднаковою динамікою обсягу обороту (через випереджальний ріст цін на реалізовану продукцію) і оцінкою залишків (основних коштів, запасів). Отже, одержати єдину, синтетичну оцінку кредитоспроможності позичальника з узагальненням цифрових і нецифрових даних не можна. Для обґрунтованої оцінки кредитоспроможності крім інформації в цифрових величинах потрібна експертна оцінка кваліфікованих аналітиків. У той же час складність оцінки кредитоспроможності обумовлює застосування різноманітних підходів до такого завдання - у залежності як від особливостей позичальників, так і від намірів конкретного банку-кредитора. При цьому важливо підкреслити: різні способи оцінки кредитоспроможності не виключають, а доповнюють один одного. Це значить, що застосовувати їх треба в комплексі.

Мета статті. Проаналізувати теорію кредитного ризику, визначити ризики супутнім кредитним угодам і оцінки ризику. Виділити найбільш ефективні методи управління ризиками, методи управління ризиками, що дозволяють їх максимально зменшити, а також можливість їхнього застосування в банківській системі сучасній Україні. Виявити проблеми управління ризиками, пов'язані із професійною банківською специфікою, виявити методи вдосконалювання банківських методик, а також визначити перспективи банківського менеджменту в керуванні ризиками.

Виклад основного матеріалу. Банківський менеджмент розглядає проблеми організації й управління банком і персоналом, забезпечує ефективну роботу банку найбільш раціональними шляхами. Насамперед менеджмент пов'язаний із суб'єктом управління - банком. Банківський менеджмент має свої особливості. Вони багато в чому визначаються тим, що банк, використовуючи позикові ресурси інших господарюючих суб'єктів, повинен ними розпорядитися так, щоб вони приносили дохід як самому банку, так і його клієнтам. Напрямку банківського менеджменту визначаються з урахуванням основних завдань, що коштують перед банком і определяемых його стратегією. Для цього важливо правильно планувати роботу установи банку у всіх областях - кредитної, депозитної, інвестиційної. Необхідна чітка постановка аналітичної роботи, що дозволяє виявити попит та пропозицію на банківські послуги, оцінити значення кредиту в розвитку економіки. Банківський менеджмент - система управлінських впливів, вироблених відповідними організаційними структурами, що забезпечують безперервність і своєчасність руху кредитних ресурсів з метою досягнення як мікро-, так і макроекономічних пріоритетів. До мікроекономічних цілям можуть ставитися стабільність банківської установи, схоронність і прибутковість ресурсів банку і його клієнтів. Макроекономічні лежать у сфері стабілізації національної грошової одиниці, максимальної активізації

використання матеріальних і грошових ресурсів в економіці. Відповідно до формованих мет у банківському менеджменті визначається ряд сфер: банківська політика; фінансові сфери - управління пасивами, управління активами, управління активами проти пасивів (ліквідністю), управління прибутком; ризик-менеджмент; правові сфери - управління податками, управління юридичними зобов'язаннями; організаційні сфери - організаційні структури, нагляд і регулювання.

Якісний, ефективний і адекватний банківський менеджмент здатний не тільки протистояти негативним макро- і мікроекономічним факторам, які швидше за все приведуть до банкрутства, краху банк із неякісним менеджментом, не тільки їх нейтралізувати, але й часто навіть використовувати у своїх цілях. Тому наявність у банку такого менеджменту є основною умовою й гарантією його стабільності й ефективної роботи. У зв'язку із чим виникає питання оцінки менеджменту, наявності відповідної системи показників.

Кількісні показники оцінки банківського менеджменту можуть застосовуватися тільки співвідносно розмірам банку, його політиці й спеціалізації. До них ставляться: розмір капіталу банку; кількість засновників; обсяги активних і пасивних операцій; кількість клієнтів; кількість сфер економіки й галузей роботи; географія роботи; наявність і розгалуженість філіальної мережі; кореспондентські відносини; кількість банківських продуктів у портфелі.

У числі якісних показників банківського менеджменту виділяють ряд груп:

1. Якісні показники (стани й роботи) оцінюють менеджмент банку з позицій професійних вимог кредитного підприємництва: достатність капіталу, якість активів, прибутковість, ліквідність (у рамках безпеки й стабільності); швидкість здійснення операцій, обробки документів; комплексність надаваних банківських продуктів; ступінь задоволення запитів клієнтів по видах, характеристиках, обсягах і якості пропонованих банківських продуктів; адекватність прийнятих ризиків і ступінь їхньої керованості.

2. Якісні показники менеджменту (персоналу) характеризують його відповідність нормативним вимогам економіки до підприємницьких структур: склад і компетентність адміністрації (кваліфікація, досвід роботи, наявність і якість нагляду); характер, адекватність і дотримання внутрішньої політики (відповідність базовим положенням і напрямкам банківської політики, кадрова політика, внутрішній контроль і аудит); виконання регулятивних норм і дотримання законів, інструкцій і інших підзаконних актів по банківській діяльності; здатність адміністрації й персоналу планувати й реагувати на зміну навколишнього середовища й обстановки (вплив спадів, інфляції, уміння визнавати й виправляти помилки).

3. Якісні показники (соціальні) їхнє застосування пов'язане з особливим соціальним, суспільним статусом кредитного підприємництва: відношення персоналу до праці; співвідношення кваліфікації, відповідальності й винагород; ступінь і адекватність рішення соціальних проблем.

На противагу якісному менеджменту неякісний менеджмент банків - місменеджмент - відіграє роль головного елемента банківських криз і ініціатора збитків банку й клієнтів. Місменеджмент приводить до поглиблення криз через множення збитків, неправильне розміщення ресурсів, підвищений ризик операцій і посилення інфляції за рахунок надвисоких процентних ставок. Місменеджмент формує 4 категорії поетапно характеризують поглиблення кризи банку: технічний місменеджмент; косметичний місменеджмент; авантюрний місменеджмент; шахрайство.

Технічний менеджмент характерний для випадків, коли: банк "молодий", тільки організований і володіє, з одного боку, агресивною політикою, а, з інший, відносно недосвідченим керівництвом; банк міняє власників і керівництво, що викликає й зміну його політики; банк, керований раніше успішно, з ряду причин виявляється нездатним передбачати зміни або зорієнтуватися в ситуації, що погіршилася, і сформувавши й вжити оздоровчих заходів.

Для технічного менеджменту характерні різні незадовільні міри й рішення, але самі значні з них - це непомірний ріст, погана політика, недоліки внутрішнього контролю й погане планування.

Непомірний ріст - часте слідство надмірне агресивної політики молодих або прагнучих вийти із кризи банків. Він означає ріст кредитних вкладень непропорційно капіталу банку, різкий розрив строків залучення й розміщення коштів, поширення діяльності на регіони й галузі, у ті сфери, з якими персонал банку недостатньо або взагалі погано знаком або де обсяги кредитних вкладень виявляються неадекватні ресурсам.

Погана кредитна політика, що не гарантує одержання доходу й забезпечення повернення розташовуваних коштів, приваблюваних на депозити. Вона включає ряд практичних мір:

- переконцентрація ризику, тобто видача кредитів, рівних зайво високої частини банківського капіталу, одному або групі взаємозалежних позичальників, а також одному сектору економіки, галузі, території. Це слідство зайвої довірчості, відсутності або спрощення схем і процесів оцінки кредитоспроможності, непереборного тиску на персонал банку з боку осіб і структур, що володіють відповідними можливостями;
- зв'язане кредитування у вигляді позичок персоналу банку, а також компаніям, частково або повністю приналежному банку або окремим членам його персоналу. Кредитування позичальників, пов'язаних з банком, найчастіше сполучено з корупцією, але частіше, головне, у більшості випадків високий ризик тут обумовлений тим, що банкір використовує банк як інструмент для фінансування свого власного особистого бізнесу, не беручи до уваги кредитоспроможність останнього й переконцентруючи на цьому кредитний портфель. Для зв'язаного кредитування характерні переконцентрація, несплати й постійні відстрочки повернення позик.
- невідповідність строків видаваних кредитів і депозитів, прийнятих банком. Це посилює процентний ризик і ризик ліквідності, хоча на досить високому рівні менеджменту "Розриви" - розбіжність або незбалансованість активів і пасивів банку по строках, по видах ставок і ін. - створюються спеціально. Однак у випадку, якщо невідповідність депозитів і кредитів по строках є результатом нездатності банку адекватно структурувати кредити й депозити, а також через постійні поновлення й відстрочки кредитів, через нездатність позичальників обслуговувати свій борг, фінансування подібних кредитів здатно привести до збитків;
- несвоєчасне повернення позичок, точніше його допущення, що часто виникає через конфлікти інтересів між банком і компаніями, що належать або пов'язаними з банком, а також політичного тиску на банк або потенційні проблеми з персоналом як у питаннях компетентності, професіоналізму, актуальності, так і у випадках шахрайства;
- зайво оптимістична оцінка стану й перспектив позичальників, у тому числі нездатність оцінити й зафіксувати для подальшого управління всі ризики їхнього бізнесу, а також проектів, де вони (ризик) проявляються. Це може включати й неадекватну оцінку політичних, економічних, соціальних і екологічних параметрів навколишнього середовища, а також якості менеджменту на фірмі позичальника.

Недоліки внутрішнього контролю, його слабкість проявляється найбільше негативно, якщо торкається наступних сфер: розвитку кредитного портфеля; систему концентрації й аналізу внутрішньої інформації; структурування активних і пасивних банківських продуктів; внутрішній аудит.

Погане планування проявляється в нездатності або небажанні через вік, несумлінності, особистих інтересів передбачати майбутню економічну ситуацію, адаптувати свою стратегію так, щоб мінімізувати збиток від несприятливих факторів, що обурюють впливів навколишнього середовища й вижити навіть в умовах піка кризи, щоб покористуватися від змін навколишньої економічної, політичної й соціальної обстановки.

Незважаючи на потенційні й реальні негативні наслідки, технічний місменеджмент все-таки відповідає законами, юридичними вимогами, нормами нагляду, і мети й політика такого менеджменту, хоч і надмірно агресивні й ризикові, але здорові. Однак зниження реального прибутку, сховані збитки, що зрештою приводять до зменшення капіталу, а також до падіння дивідендів акціонерів банку - важливий сигнал ринку про те, що банк погіршив своє положення. У такій ситуації керівництво й персонал банку можуть і повинні оголосити про реальний стан справ, змінити стиль менеджменту, виправити структури кредитного й депозитного портфеля, реалізувати частину активів, залучити новий капітал, зробити все можливе, що б уникнути втрати довіри до банку й зберегти контроль над ситуацією.

Банк, персонал якого прийме правильне рішення, швидше за все знизить ризики своєї діяльності вийде з потенційної кризи, однак зійшовши із правильної дороги, він приречений на "косметичний" або "авантюрний" місменеджмент.

Косметичний місменеджмент - один з перших кроків після "перехрестя", коли мети менеджменту банку відчутно знижують здоровий характер і діяльність якого починає вже приносити шкода. Банк починає вкривати минулі й справжні втрати для того, щоб зберегти до себе довіра, виграти час і зберігаючи контроль над ситуацією, знайти рішення. Ціль косметичного місменеджмента - створити враження про нормальне положення справ банку шляхом фіксації на незнижуваному рівні ряду ключових показників, наприклад, дивідендів акціонерам банку за рахунок маніпуляцій з показниками звіту. Косметичний місменеджмент сам по собі не підсилює ризики, але різко знижує захист від них, і особливо він небезпечний для клієнтів і партнерів банку й проблем для нагляду тому що ним стає вже складно сформувані своєчасну адекватну реакцію.

Авантюрний місменеджмент являє собою комплекс операцій, до яких менеджмент банку прибігає тоді, коли втрата капіталу й падіння дивідендів косметичний місменеджмент уже не в змозі сховати. Вони можуть, а в цьому й складається цільова настанова цього типу місменеджмента, дозволити банку на хоча б короткий строк сконцентрувати ресурси, виграти час і, при сприятливому збігу обставин, виправити положення. Ризики, які бере на себе банк, що проводить авантюрний місменеджмент, настільки велика й погроза втрат у його клієнтів настільки очевидна, що навколишнє середовище банківського менеджменту звичайно формує адекватну реакцію у вигляді рейтингів, публікацій заяв споживчих суспільств, примусових мір банківського нагляду.

Хоча й технічний, і косметичний, і особливо авантюрний місменеджмент потенційно, а часто й реально, небезпечні для навколишнього середовища, здатні принести відчутна шкода партнерам, клієнтам, вкладникам банку, їхні цільові настанови мають все-таки позитивну основу, хоча з позиції банку й досить егоїстичні.

Різко міняється цільова настанова на останній стадії міменеджмента, коли вже не протизаконні, а відверто кримінальні цілі стають для банків пріоритетними.

Шахрайство являє собою одну з найнебезпечніших для навколишнього середовища стадій міменеджмента. У принципі воно може сформуватися й служити причиною збитків банку вже на ранній, початковій стадії, коли банк заснований зі споконвічно кримінальними цілями групою спекулянтів або аферистів внаслідок слабого вступного контролю структур Банківського нагляду. Шахрайство може входити як складова частина й у технічний міменеджмент (як самокредитування, тобто кредитування компаній, що належать банкірові), і в косметичний (при підробці документів з метою приховання правди від громадськості), і в авантюрний (у випадку включення в депозитні, кредитні, трастові й інші договори ряду пунктів і положень, що дозволяють змінювати умови договору на користь банку за рахунок клієнта), однак найчастіше із шахрайством зіштовхуються на завершальних стадіях кризи банку, коли за допомогою ряду прийомів (через кредитування фіктивних фірм і підставних осіб, "перекидання" коштів у свої фірми усередині корпорації) коштів вилучаються з банку й замість задоволення претензій клієнтів і вкладників ідуть на меті збагачення банкірів-шахраїв. Також досить характерним для "останньої стадії" способом шахрайства є маніпуляція власністю банку, його активами зі спекулятивними цілями, використовуючи суперечливу ситуацію кризи.

Висновки та перспективи. З вище викладеного можна зробити висновок, що міменеджмент і його стадії досить складно структуруються, взаємопереплетені й часто завуальовані, і це при його досить серйозній небезпеці й для клієнтів банку й для банківської системи. Це робить особливо важливим проблему й також роботу з виявлення, ідентифікації, фінансуванню й подальшому використанню характерних рис, а точніше індикаторів падіння культури менеджменту банку, процесу погіршення його положення.

Індикатори: приховання несприятливих фактів і шахрайство стає нормальним і "звичним" для менеджменту банку; спекулятивні операції займають все більшу частку в портфелі активних операцій банку, перетворюючись для нього в ідеальний бізнес; документи й звіти неправильно відображають фактичний процес і результати проведення банківських операцій і угод; внутрішній аудит відсутній взагалі або носить формальний характер, його діяльність скорочується, концентрується на незначних проблемах; просування по службі, по ієрархічній градації ґрунтується не на компетентності персоналу; кошти стають для банку не потенційними кредитними ресурсами або основою для збільшення капіталу, а сировиною для формування іміджу успіху, " для престижу".

Література

1. Лаврушина, О.І. Банковское дело. - М.: Финансы и Статистика, – 2000. 200с.
2. Лаврушина, О.І. "Деньги, кредит, банки", изд.2. - М.: Финансы и Статистика, – 1999. 168с.
3. Самсонова, Н.Ф. Финансовый менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2000. – 250с.
4. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент. - М.: издательство "Перспектива", 1998. - 290с.
5. Тони Райс, Брайн Койли, "Финансовые инвестиции и риск"