

УДК 336.713 (477.8)

## УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЬНИМ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ НА ОСНОВІ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕДУРИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

### PORTFOLIO CREDIT RISK MANAGEMENT BASED ON THE IMPROVED PROCEDURES OF THE BANKING ACTIVITY PLANNING

**Мирослава Емілівна ЛЮЗНЯК**

кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи  
Черкаського інституту банківської справи УБС НБУ (м. Київ)  
E-mail: lmiroslava@yandex.ru

**Myroslava E. LIUZNIAK**

PhD in Economics, Associate Professor of Banking Department, Cherkasy Institute of Banking of the University  
of Banking of the National Bank of Ukraine (Kyiv)

*Анотація.* У статті розкрито методичний підхід до управління кредитним ризиком банку на основі вдосконалення процедури планування основних показників банківської діяльності.

*Summary.* The methodological approach to the credit-risk management based on the improved procedures of the planning is investigated in the article.

**Ключові слова:** регіональний банківський бізнес, технологія планування діяльності банку, ефективний банківський менеджмент.

**Key words:** regional banking business, planning technology of the banking activity, effective banking management.

**Постановка проблеми.** Ефективність банківської діяльності та кредитної зокрема залежить від численної кількості факторів. Одне з провідних місць у системі управління ефективністю банківської діяльності є технологія планування, що впроваджена в банку. Планування є однією з базових функцій банківського менеджменту. Його необхідність у діяльності суб'єктів господарювання спричинена особливостями ринкової економіки, а саме розвитком конкурентних відносин та їхнім загостренням. Як засвідчує практика, якісна система планування є дієвим інструментом у конкурентному протистоянні за підвищення ринкових позицій суб'єктів економічних відносин. Також технологія планування має безпосередній вплив на якість та ефективність кредитної діяльності банку.

Планування – багатоступенева й розгалужена діяльність, яка охоплює всі аспекти організаційного та фінансового управління банком у контексті впливу зовнішнього середовища [4, с. 54]. Планування наскрізно проходить через процес управління діяльністю банку, забезпечуючи розвиток внутрішньої системи банківської

установи з урахуванням впливу зовнішніх чинників. В умовах ринкової економіки, високої динамічності факторів зовнішнього середовища банку неможливим є досягнення високих ринкових позицій на фінансовому ринку та/або їх утримання протягом тривалого часового періоду без якісного планування.

Якість планування в банку визначається обґрунтованістю кінцевого результату, тобто планових завдань; їх відповідністю потенціалу банківської установи та зовнішнім чинникам. Тобто, по-перше, план повинен формуватися, виходячи з реальних можливостей банку, а не лише з поточних результатів діяльності. Передусім це є вимогою до довгострокового планування, однак також повинно враховуватися при розробленні середньо- та короткострокових планів. Тобто якщо невеликі зміни в діяльності банку, спрямовані на подолання недоліків у роботі (наприклад, в організаційній структурі, матеріально-технічному забезпеченні операційної діяльності, кадровій політиці та інші), здатні позитивно вплинути на фінансові результати банківської установи, то очікувані наслідки повинні бути прийнятні за вхідні дані при складанні планів. Однак

зауважимо, що віддача від внесення таких змін, яка буде прийнята як початкові дані банку, має повністю вкладатися в часовий діапазон плану та мати місце на початкових етапах його реалізації з метою забезпечення можливості його успішного виконання.

По-друге, ефективність планування залежить від рівня відповідності сформованих планів банку умовам зовнішнього середовища, а саме соціально-економічним параметрам, законодавчому полю, розвиненості конкурентних відносин, фінансового ринку та інше. Це досягається шляхом кількісної оцінки зовнішніх чинників через призму діяльності банківської установи, урахування їх взаємозв'язок і взаємозалежність. Однак важливими є не лише комплексність аналізу, а й методика врахування даних ендогенних факторів при складанні тактичних та оперативних планів.

Характерним для вітчизняних банків є детальне оцінювання і врахування зовнішнього середовища банківської установи на етапі формування стратегічної програми розвитку, однак суттєве зниження його вагомості при прийнятті управлінських рішень у процесі її реалізації. Перш за все це стосується факторів соціально-економічного розвитку окремих адміністративно-територіальних одиниць держави на етапі реалізації регіональної політики банку. Економічні аспекти розвитку регіонів держави відіграють другорядну роль як в аспекті формування банківських активів, так і розвитку мережі регіональних підрозділів. Частково це спричинено активізацією діяльності банків України щодо розвитку сегмента роздрібного банкінгу, необхідною умовою успішності якого передусім є сильна соціальна компонента. Однак, незважаючи на вузьку спеціалізацію переважної більшості вітчизняних банків, при прийнятті рішень щодо напрямів, спеціалізації та активності діяльності банківської установи на ринку мають обов'язково враховуватися результати комплексного оцінювання зовнішнього середовища, включаючи економічний аспект. Звичайно, рівень соціального розвитку є відображенням результатів економічних перетворень у державі та/або регіонах, однак лише його дослідження не здатне сформулювати чіткого представлення про рівень розвитку країни або окремих територіальних одиниць. Зокрема, це стосується виробничої спеціалізації, рівня капіталовкладень, розвитку експортно-імпортних послуг, місця регіону у формуванні внутрішнього валового продукту та ін. Така інформація є важливою як при розвитку продуктового ряду, що буде запропонований на даному ринку банківськими підрозділами, так і в процесі розвитку мережі регіональних

представництв банку, тобто є необхідною при організації діяльності банківської установи в регіоні. Поверхнєве оцінювання регіональних ринків, нехтування економічними особливостями регіонів держави є характерним для переважаючої більшості банків України. Проблема має місце також на етапі планування (тактичного та/або оперативного) діяльності банківської установи, що обґрунтовує необхідність наукових досліджень у цьому напрямі, урахування тісного зв'язку між якістю планування, фінансовою ефективністю банківської діяльності та конкурентоспроможністю банку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На фоні численних ґрунтовних праць, присвячених плануванню в банку, недостатньо дослідженим зостається процес планування на рівні банківських структурних підрозділів (філій), а саме його науково-прикладний аспект.

Процес планування в банку в загальному варіанті має трирівневе представлення: на рівні банку в цілому; на рівні підрозділів та функціонально-операційному. Вони є взаємопов'язаними, тобто зміни на будь-якому рівні автоматично впливають на інші та відповідно на загальний план банку.

З позицій централізації планування на рівні «банк – підрозділ» існує два протилежні методичні підходи щодо розв'язання проблеми, а саме розроблення загального плану банку «згори донизу» (планові показники розробляють на рівні вищого керівництва банку та доносять до його підрозділів як обов'язкові до виконання) і «знизу догори» (кожен із підрозділів подає на розгляд керівництва свої плани, які є підставою для формування загального плану банку). Доречність та ефективність їх використання залежать як від умов зовнішнього середовища, так і внутрішніх особливостей організації діяльності банку. Щодо зовнішніх чинників, то, на думку О. А. Кириченка і В. І. Міщенко, використання методу «знизу вгору» є особливо ефективним в умовах довгострокового стабільного функціонування банку [1, с. 210], що уможлиблюється лише за відсутності різких змін зовнішніх умов, які є поза сферою прямого впливу банків другого рівня. Це стосується державного регулювання, стабільності національної грошової одиниці, приросту економічного зростання та ін.

Щодо підходу «згори донизу» його використання, на думку вчених, є доцільним в умовах необхідності швидкого реагування на зміни умов діяльності або оперативного коригування власних дій [1, с. 210].

Зауважимо, що в банківській практиці виділяють кілька технологій планування, а саме: багатоваріантний, інтеграційний підхід

і планування «від досягнутого». Останній є найпоширенішим у вітчизняній банківській практиці, який передбачає формування планів, виходячи з фактичних результатів діяльності банку в попередньому періоді. Найвиразнішою перевагою підходу «від досягнутого» в порівнянні з іншими є його ефективність як в умовах стабільного бізнесу, так і в разі ускладненості процесу означення перспектив діяльності банківської установи. До інших характеристик цієї технології, які обґрунтовують доцільність її використання на всіх рівнях банківського планування, віднесемо диференційований підхід, який досягається шляхом урахування індивідуальних фактичних результатів підрозділів щодо виконання планових завдань у розрізі відповідних напрямів. Це сприяє посиленню узгодженості планових завдань банку потенційним можливостям структурних підрозділів щодо їх виконання і, як результат, підвищенню якості системи планування банку.

Інша технологія, яка знаходить своє впровадження в банках України та є протилежною до вищеприписаної, полягає в установленні ідентичних коефіцієнтів приросту відповідних напрямів банківської діяльності для всіх підрозділів. На думку автора, використання такої методики планування є можливим лише в умовах: низького рівня соціально-економічної диференціації регіонів країни; рівнонапруженого конкурентного тиску в розрізі регіональних ринків; довгострокової стабільності на фінансовому ринку; рівносильності потенціалів регіональних структур банку. В умовах України використання цієї технології можливе лише невеликими банками, оскільки відносна рівнозначність потенціалів регіональних банківських представництв частково нівелюватиме негативний вплив недотримання інших вимог. Незважаючи на ці зауваження, на нашу думку, диференційований підхід має беззаперечну перевагу перед використанням єдиних коефіцієнтів, оскільки однією з передумов успіху в умовах ринку є врахування індивідуальних параметрів суб'єктів економічних відносин, що стосується не лише дистанційної оцінки партнерів та потенційних клієнтів, а також набуває актуальності на етапі планування власної діяльності.

Аналіз економічної літератури на предмет дослідження особливостей прикладного аспекту планування діяльності регіональних банківських представництв не виявив конкретних методичних науково обґрунтованих розробок. Так, у роботі Ю. Овдій розкрито зміст етапів банківського планування з виділенням рівня «банк – підрозділ» [6, с. 12]. У дослідженні виділені основні завдання, які вирішуються у процесі підготовки планів

філіями, однак виклад матеріалу має загальний характер і не містить опису конкретних методичних підходів. Ю. Потійко приділяє увагу розкриттю призначення та сутності бізнес-планування в банку [7]. Проблематика висвітлюється автором також з урахуванням відокремлених підрозділів, однак акцент робиться не на процес планування їх діяльності, а на порядок реалізації попередньо затверджених фінансових завдань. Аналогічні зауваження стосуються роботи [2]. У роботі [4] Н. М. Куніцина, Л. І. Ушніцький, А. В. Малеева, досліджуючи теоретико-методичні основи бізнес-планування в банку, регіональному аспектові приділяють увагу лише в контексті оцінювання конкурентного середовища та місця банківської установи на фінансовому ринку регіону. При цьому механізм планування в банку розкрито з організаційної точки зору, а методика складання плану діяльності банківської установи викладена на теоретичному рівні. На особливу увагу заслуговує робота Ю. Селезньова, в якій детально розкрито механізм планування діяльності банківських філій [8]. Однак, поряд з обґрунтуванням необхідності врахування макроекономічних показників, автором не враховуються економічні характеристики території функціонування філії.

**Метою статті є** удосконалення методичного підходу до визначення планових показників діяльності банку у контексті управління кредитним ризиком.

**Обґрунтування отриманих наукових результатів.** Серед усіх проаналізованих праць винятком є дослідження П. Жука [3, с. 120–126], в якому провідним фахівцем теорії і практики зроблена спроба наукового розв'язання проблеми. Науковець обґрунтував необхідність упровадження об'єктивного, рівнонапруженого планування діяльності банку з урахуванням фінансово-економічних можливостей територій розташування структурних підрозділів. За технологію планування автор обрав методику «від досягнутого», при цьому вхідні дані, а саме попередньо досягнуті результати банківських підрозділів, зважаються на коефіцієнт соціально-економічного потенціалу регіону і коефіцієнт (частку) підрозділу у фактично досягнутому показнику банку в попередньому до планового періоду. Головним акцентом розробленого методу є диференційований підхід до процесу планування діяльності регіональних підрозділів банку: ураховуються не лише їхні внутрішні можливості до реалізації поставлених банком завдань, а й параметри зовнішнього середовища фінансової установи, зокрема соціально-економічні характеристики території (регіону). До того ж автором роботи [3] зауважено на необхідності

запровадження диференційованого підходу до врахування факторів зовнішнього середовища банку в регіоні, а саме: при формуванні планових завдань на виконання обсягів відповідних операцій, споживачами яких є фізичні особи, П. Жук пропонує використовувати коефіцієнт соціально-економічного потенціалу області; для юридичних осіб – коефіцієнт її економічного потенціалу. Коефіцієнти розраховуються як середньоарифметичне часток відповідних регіонів у загальноукраїнських соціально-економічних показниках. Так, при визначенні коефіцієнта економічного потенціалу регіону беруться до уваги: частка області у виробництві промислової та сільськогосподарської продукції країни; в обсязі оптового та роздрібного товарообороту; в обсязі валової доданої вартості. Щодо коефіцієнта соціально-економічного потенціалу регіону враховують частку області в загальній чисельності населення; обсязі грошових доходів населення та обсязі заощаджень населення України. У загальному варіанті плановий показник на період планування для і-го структурного підрозділу (відділення, філії, дирекції) визначається за формулою:

$$P_{pi} = P_k \frac{K_{te} + K_t}{2}, \quad (1.1)$$

де  $P_{pi}$  – плановий показник і-го структурного підрозділу за певним напрямом (залишки коштів, обсяг кредитування);

$P_k$  – консолідований план банку за цим напрямом;

$K_{te}$  – коефіцієнт економічного або соціально-економічного потенціалу регіону;

$K_t$  – коефіцієнт (частка) підрозділу у фактично досягнутому показнику банку за цим напрямом у попередньому до планового періоду.

Розроблений підхід є можливим до використання не лише у процесі планування діяльності регіональних філій або дирекцій банку, а й кожної окремої структурної одиниці, яка їм підпорядковується.

Однак, поряд із вищеописаними позитивами, існує низка суттєвих недоліків, які ставлять під сумнів можливість широкого використання цього підходу у сфері планування діяльності банківських регіональних підрозділів. Так, уточнення потребує: 1) перелік параметрів, які треба враховувати у процесі визначення планових показників діяльності регіональних представництв банку; 2) математична формалізація моделі.

Щодо першого зауваження, на нашу думку, до чинників, які уможливають і сприяють виконанню планових завдань регіональними підрозділами банку, окрім визначених у роботі [3], слід віднести публічний рейтинг підрозділу

(відділення, філії, дирекції) і рівень інтенсивності банківської конкуренції в регіоні. Тобто пропонується розширити перелік внутрішніх і зовнішніх чинників, що враховуються при формуванні планових завдань банківських підрозділів. Так, характеристика внутрішніх можливостей банківських регіональних підрозділів буде представлена двома параметрами: часткою підрозділу у фактично досягнутому показнику банку за певним напрямом у попередньому до планового періоду і рівнем його публічного рейтингу. Останній являє собою всебічну оцінку діяльності підрозділу суб'єктами економічних відносин, які діють у даному регіоні. Як результат, рівень публічного рейтингу підрозділу безпосередньо пов'язаний із розвиненістю його клієнтської бази, а тому кількісно може бути представлений як частка відповідного сегмента фінансового ринку, що завойована цим банківським підрозділом. Вважаємо, що рівень публічного рейтингу регіонального банківського підрозділу доцільно визначати в розрізі клієнтських груп, наприклад, юридичних і фізичних осіб. Щодо фінансових сегментів, то у випадку банків України достатньо обмежитися ринком кредитів і депозитів. Очевидним є, що рейтинг підрозділу в регіоні може не збігатися з рейтингом банку на фінансовому ринку країни. Щодо врахування зовнішнього середовища банківських підрозділів, то, окрім рівня розвитку соціально-економічної сфери регіону, також треба враховувати характеристики фінансового сектору, зокрема рівень інтенсивності банківської конкуренції, що склалася на регіональному ринку. Використання зазначених параметрів при формуванні планових завдань для банківських регіональних підрозділів сприятиме підвищенню їхньої обґрунтованості, оскільки враховуватимуться як внутрішні можливості підрозділу, так і соціально-економічний та фінансово-економічний потенціал регіону. Це, як результат, позитивно вплине на ефективність регіональної діяльності банку за основними напрямами.

Детальніше призначення кожного з означених параметрів та ефект від використання вдосконаленого підходу планування діяльності регіональних підрозділів банку подано на рис. 1.1.

Інше зауваження стосується самої математичної моделі, яка запропонована П. Жуком, а саме підходу до зважування консолідованого плану банку на рівень внутрішнього і зовнішнього потенціалу банківського підрозділу [формула (1.1)]. Коефіцієнт зважування подається як середньоарифметичне рівня попередніх результатів підрозділу та соціально-економічного



або економічного потенціалу регіону. Він відображає частку консолідованого плану банку, яка представляється для підрозділу як планове завдання. Однак, на нашу думку, запропонований підхід до розрахунку цього коефіцієнта зважування є хибним. Його використання можливе лише в разі близькості значень коефіцієнтів  $K_e$  та  $K_i$ . У разі, коли один із коефіцієнтів у кілька разів перевищує інший, тоді використання їхнього середньоарифметичного значення призводить до утворення значної похибки і, як результат, до формування нереальних планів: завищених, якщо  $K_e$  суттєво перевищує  $K_i$ , і занижених за оберненої їй ситуації. Перший випадок є характерним для невеликих та/або банків зі стриманою помірною політикою щодо нарощування обсягів активнопасивних операцій.

У результаті проведеного критичного аналізу запропоновано таку модель формування планового завдання регіональних підрозділів банку за основними напрямками їх діяльності (обсяг кредитування, обсяг залучених коштів і т. п.):

$$P_{pi} = \frac{P_k \times F_{pi} \times (1 + R_i) \times (1 + K_e)}{I}, \quad (1.2)$$

де  $P_{pi}$  – плановий показник і-го підрозділу банку за певним напрямом;

$P_k$  – консолідований план банку за цим напрямом;

$F_{pi}$  – частка підрозділу у фактично досягнутому показнику банку за цим параметром у попередньому періоді;

$R_i$  – частка ринку (рівень публічного рейтингу) і-го підрозділу банку в регіоні в попередньому періоді;

$K_e$  – коефіцієнт соціально-економічного або економічного потенціалу регіону;

$I$  – коефіцієнт інтенсивності банківської конкуренції в регіоні.

Зауважимо, що тестування методичного підходу на предмет можливості впровадження у практичну діяльність банків та ефективності в аспекті підвищення якості системи управління конкурентоспроможністю банку, зокрема на регіональному ринку, потребує попереднього уточнення деяких параметрів розробленого підходу [формула (1.2)]. Це стосується коефіцієнта соціально-економічного та економічного потенціалу регіону, а також коефіцієнта інтенсивності банківської конкуренції в регіоні. Щодо першого, та його диференціація пояснюється типом клієнтської групи, для якої передбачено визначити планові обсяги відповідних банківських операцій, що мають бути реалізовані регіональними підрозділами. Тобто при плануванні діяльності банку (його регіональних

підрозділів) на ринку корпоративних клієнтів доцільно враховувати економічні показники регіону, а в разі формування планового завдання за фінансовими продуктами для фізичних осіб – соціально-економічні параметри. Більш детально особливості їх розрахунку подано в табл. 1.1.

Щодо коефіцієнта інтенсивності банківської конкуренції в регіоні зауважимо, що відповідно до економічного змісту запропонованої моделі та її параметрів цей показник відображає рівень сприятливості фінансового сектору для регіональних підрозділів даного банку щодо підвищення ринкових позицій на регіональному ринку, їх частки в загальних результатах банківської установи. Саме тому, на нашу думку, як цей параметр доцільно використати введений автором показник загальної насиченості регіону банківськими інститутами. Його тестування у процесі оцінювання інтенсивності банківської конкуренції в розрізі регіонів України підтвердило практичну цінність введеного показника, а отримані результати ранжирування регіонів країни за ознакою насиченості їх території банківськими установами є збіжними з результатами методичного підходу Національного банку України щодо групування областей за критерієм концентрації банківського бізнесу на їхній території [5]. У контексті авторських пропозицій щодо вдосконалення науково-прикладного аспекту процесу визначення планових показників регіональних підрозділів банку використання введеного показника загальної насиченості регіону банками як коефіцієнта інтенсивності банківської конкуренції в регіоні забезпечить урахування стану розвитку банківського сегмента в області. Останнє перебуває у зворотній залежності зі здатністю банку в особі його регіональних підрозділів до реалізації фінансових продуктів, що знайшло своє формалізоване відображення в розробленому підході [формула (1.2)]. Коефіцієнт інтенсивності банківської конкуренції в регіоні пропонуємо визначати так:

$$K_j^A = \frac{E_{\text{сaa}}}{2K_j^A + K_j^O} \quad (1.3)$$

де  $K_j^A$  – показник насиченості j-го регіону банками – юридичними особами;

$K_j^O$  – показник насиченості j-го регіону банківськими філіями.

При цьому:

$$K_j^A = \frac{A_j}{\sum_{j=1}^N A_j} \div \frac{H_j}{\sum_{j=1}^N H_j}; \quad (1.4)$$

$$K_j^{\hat{o}} = \frac{\hat{O}_j}{\sum_{j=1}^N \hat{O}_j} \div \frac{H_j}{\sum_{j=1}^N H_j} \quad (1.5)$$

де  $K_j^{\hat{A}}$ ,  $K_j^{\hat{O}}$  – показники насиченості регіону банками – юридичними особами та банківськими філіями відповідно;

$A_j$  – кількість діючих банків – юридичних осіб у j-му регіоні;

$O_j$  – кількість діючих банківських філій у j-му регіоні;

$H_j$  – чисельність населення j-го регіону;

$N$  – кількість регіонів країни.

Окрім зазначених показників, які характеризують зовнішнє середовище банку на регіональному ринку і відображають потенціал

регіону щодо діяльності банку на даній території, автором також обґрунтовано необхідність урахування позицій відповідного підрозділу банку на цьому ринку. Кількісно цей параметр визначається як частка ринку банківського підрозділу в попередньому до планового періоду.

Інше питання, яке потребує методичного уточнення, – це процедура визначення ключового параметра технології планування «від досягнутого», а саме частки регіонального підрозділу в загальному показнику банку за певним напрямом діяльності. Відомо, що результати діяльності банку не можуть характеризуватися виключно стабільною висхідною динамікою, що обґрунтовується як впливом конкурентного середовища, так і специфікою банківської

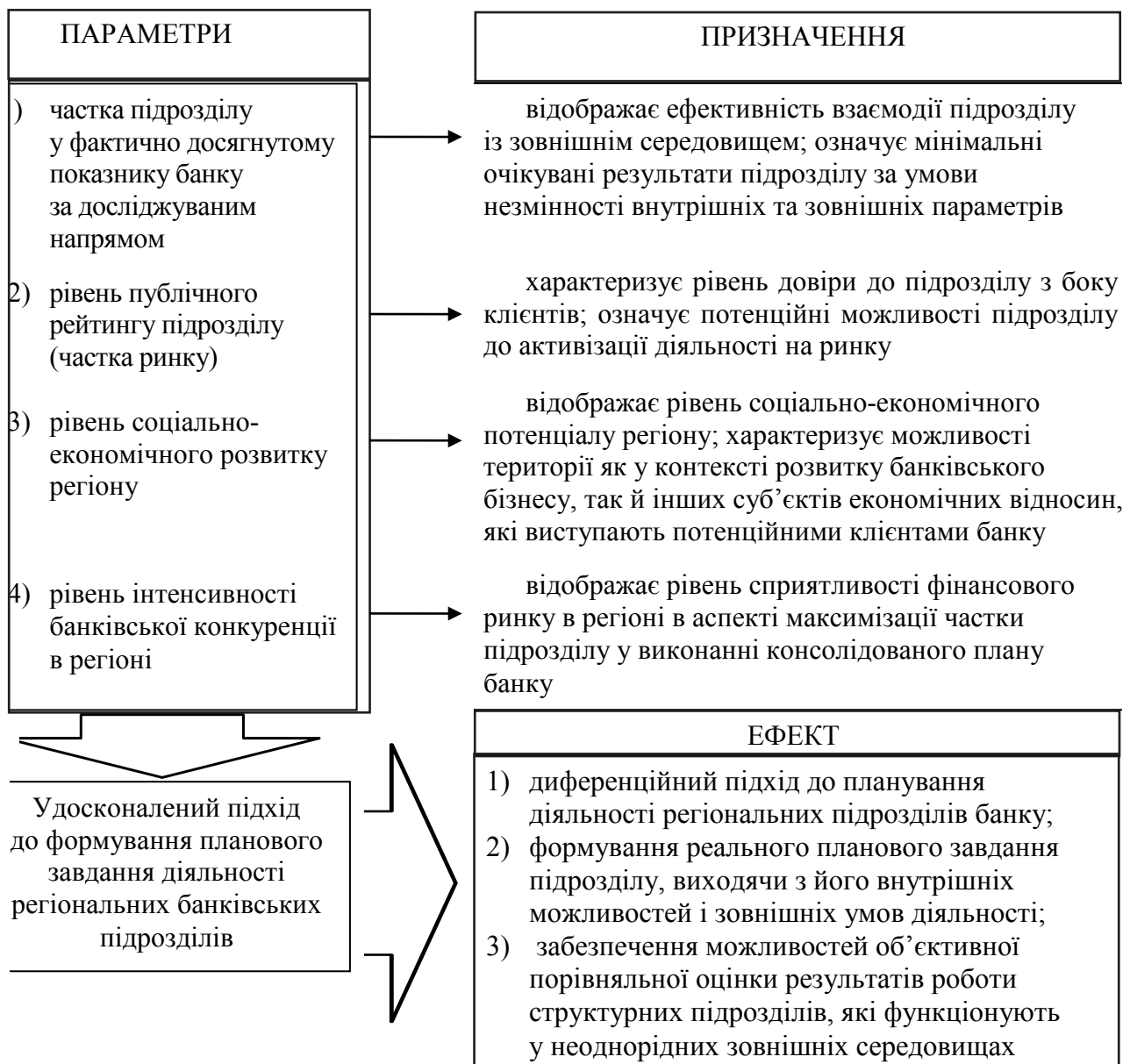


Рис. 1.1. Параметри вдосконаленого підходу до планування діяльності регіональних банківських підрозділів

Таблиця 1.1

Структура та алгоритм розрахунку коефіцієнтів економічного та соціально-економічного потенціалу регіону

Назва показника	Вхідні дані	Порядок розрахунку
Коефіцієнт економічного потенціалу регіону	Частина регіону в: 1) обсязі реалізованої промислової продукції (робіт, послуг); 2) обсязі валового внутрішнього продукту; 3) обсязі капітальних інвестицій	Середньоарифметичне значення зазначених у графі 2 показників
Коефіцієнт соціально-економічного потенціалу регіону	Частина регіону в: 1) обсязі сукупних доходів населення; 2) обсязі заощаджень населення (банківські вклади); 3) обсязі роздрібного товарообороту підприємств; 4) чисельності населення	Середньоарифметичне значення зазначених у графі 2 показників

діяльності. Так, залучення до обслуговування великого клієнта одночасно відобразиться на підвищенні позицій цього підрозділу на ринку та переоцінці його частки в загальних показниках банку. При цьому подібні зміни можуть мати як довго-, так і короткостроковий характер. Останнє є підставою стверджувати про помилковість використання як базового параметра технології «від досягнутого» фактичні результати банківських підрозділів виключно в періоді, попередньому до планового. У разі короткострокових змін у результатах діяльності підрозділу використання описаної методики планування сприятиме формуванню необґрунтованих планових завдань. З метою нівелювання цього негативного впливу на майбутні планові завдання автор пропонує використовувати середньоарифметичне значення часток підрозділу у фактично досягнутому показнику банку за кілька попередніх періодів. На нашу думку, протяжність такого періоду повинна становити три місяці, що забезпечить можливість чіткої ідентифікації подій короткострокового впливу. Використання рекомендацій у процесі визначення планових обсягів операцій банківських регіональних підрозділів забезпечить планомірну адаптацію до змін значимості діяльності регіональних підрозділів банку. Зауважимо, що за умови короткострокового характеру змін це практично не відобразиться на планових показниках регіональних підрозділів.

На думку автора, використання цього підходу створить можливості для формування реального планового завдання банківських регіональних підрозділів, забезпечить справедливий розподіл планових показників між ними відповідно до фінансово-економічного потенціалу території

їх розміщення, а також можливість об'єктивної порівняльної оцінки результатів роботи регіональних структурних підрозділів банку, які функціонують у неоднорідних зовнішніх середовищах. Актуальність і необхідність об'єктивного, рівнонапруженого планування діяльності регіональних підрозділів банківської установи пояснюється тісним зв'язком між рівнем обґрунтованості планових завдань (щодо потенціалу банку, його підрозділів і території їх розміщення) та кінцевими результатами банківських регіональних представництв. Зокрема, необґрунтовані завищені плани в поєднанні з існуючою банківською практикою тісної прив'язки фонду матеріального стимулювання працівників регіональних підрозділів банку до відсотка виконання ними плану негативно впливають на якість активів, зокрема кредитів. Це є результатом нехтування банківськими працівниками основами банківництва у процесі стрімкого нарощування відповідних статей балансу: лояльність до клієнтів на етапі оцінки їхньої кредитно- та платоспроможності; порушення правил ідентифікації клієнта, що в подальшому обмежує можливості банку щодо організації ефективного моніторингу на предмет виконання клієнтом умов договору. Подібні дії мають різні причини, однак певною мірою також спричинені матеріальною зацікавленістю працівників до повного виконання плану, що в результаті призводить до зниження ефективності діяльності як регіональних підрозділів, так і банку в цілому.

У процесі тестування цієї моделі ми прийшли до висновку, що саме їхнє одночасне використання (технології «від досягнутого» та авторського підходу) дозволяє досягнути максимального

ефекту і дає можливість визначити допустимі межі коливання результатів діяльності банку. При цьому планування «від досягнутого» визначає верхню межу, відображаючи найбільш очікувані обсяги виконання, виходячи з попередніх результатів діяльності. Установлення граничних меж коливання фактичних результатів банку сприяє підвищенню якості контролю за діяльністю банківської регіональної мережі. Також за таких умов ми отримуємо можливість перевірки системи планування банку на адекватність щодо стану зовнішнього фінансово-економічного середовища (рис. 1.2). Що вужчим є інтервал, то більш скоординованою є банківська діяльність і система планування зокрема.

Слід зауважити, що в цьому контексті ми отримуємо не лише ознаку якості системи планування, а й характеристику рівня ризику банківської діяльності. Таким чином отримуємо другу сферу використання цього підходу: інструмент удосконалення системи контролю та моніторингу банківської діяльності на регіональному сегменті фінансового ринку. Так, банк шляхом установлення значення максимального відхилення від нижньої межі забезпечить обмеження надмірного ризику банківської діяльності. Це може бути реалізовано або на рівні головного банку, або делеговано такі повноваження банківським регіональним філіям. Окрім цього, вважаємо цей підхід ефективним інструментом ризик-менеджменту в контексті виявлення і попередження банківських ризиків, перш за все, маємо на увазі кредитний, операційний

і ризик репутації.

Конкретизуємо місце підходу в контексті управління портфельним кредитним ризиком. Так, першоджерелом портфельного кредитного ризику є індивідуальний кредитний ризик, який визначається ймовірністю дефолту позичальника. Останнє передусім залежить від ключових елементів діяльності позичальника. На нашу думку, на рівень індивідуального кредитного ризику і, як результат, портфельний кредитний ризик також впливають аспекти фінансового менеджменту в банку. Так, процес розроблення змісту та умов кредитних продуктів, на нашу думку, безпосередньо впливає на ймовірність виникнення морального ризику, на який наражається банк через небажання позичальника вчасно та в повному обсязі відповідати за своїми зобов'язаннями.

Інший аспект – це технологія планування, що впроваджена в систему управління банку. Вважаємо, що завищені, економічно необґрунтовані плани мають безпосередній вплив на рівень кредитного ризику та в кінцевому підсумку на якість кредитного портфеля банку. Вважаємо, що основним чинником, який трансформує необґрунтовану систему планування в надмірний кредитний ризик, – це людський фактор, який впливає на фінансові показники банку через дію операційного ризику (у цьому контексті операційний ризик мислимо як внутрішнє шахрайство працівників банку). Сила взаємозв'язку «система планування – операційний ризик – кредитний ризик» підвищується під впливом зміни підходів до ведення банківського

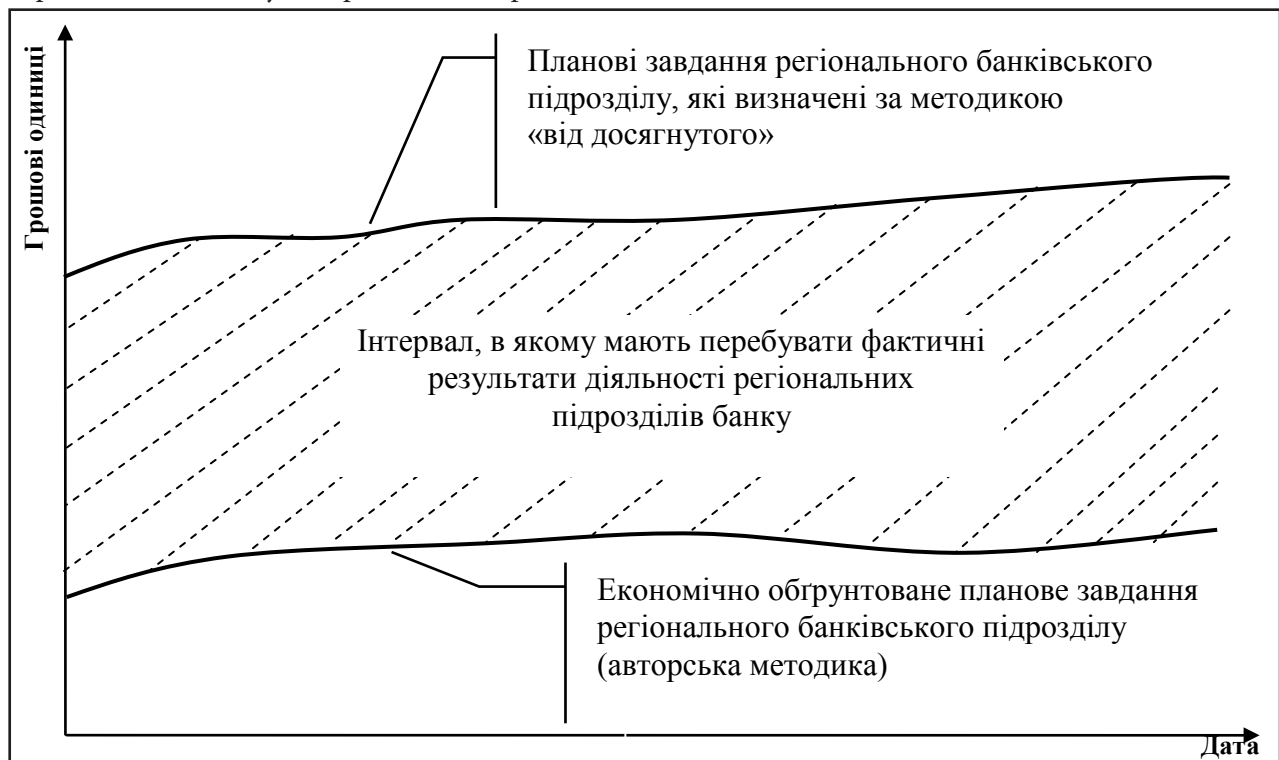


Рис. 1.2. Зміст запропонованого підходу



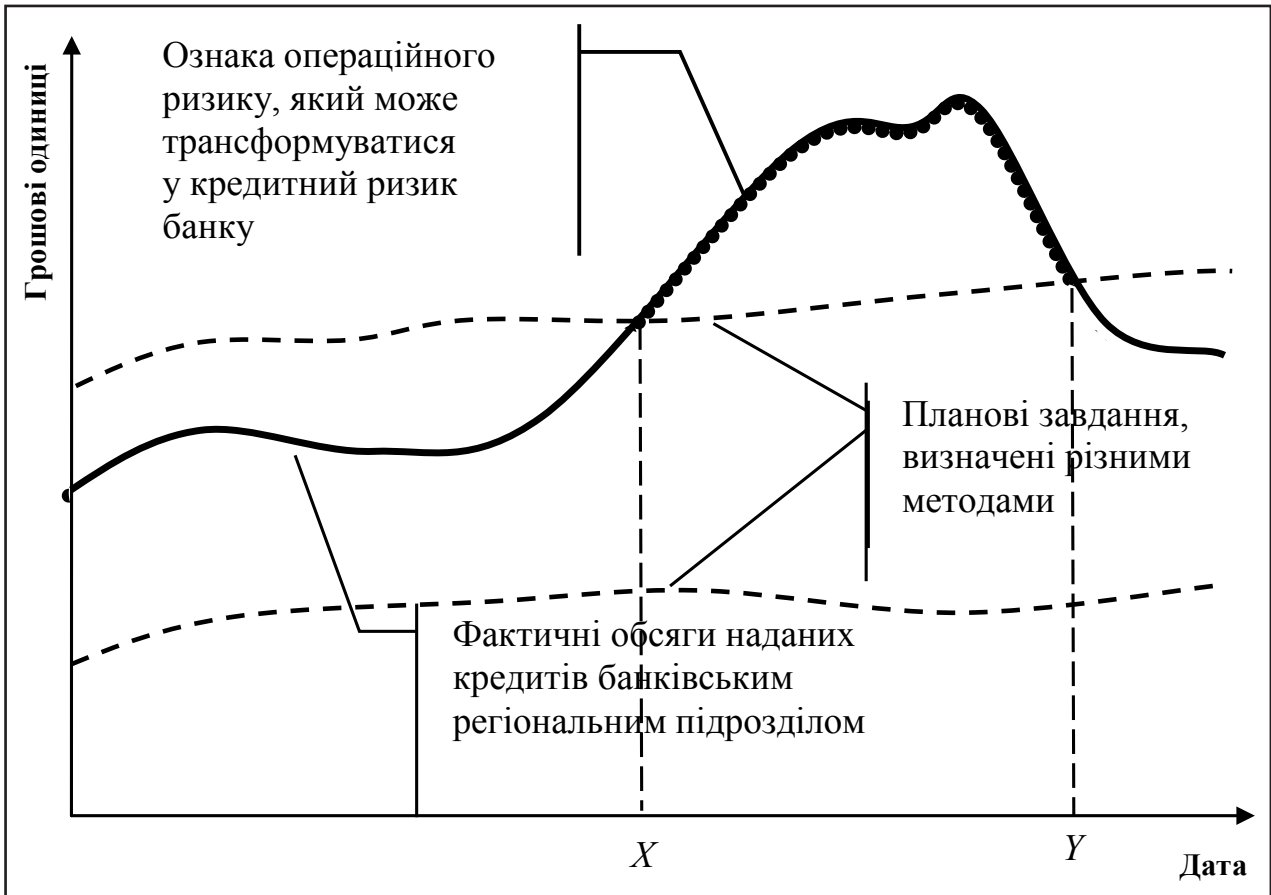


Рис. 1.3. Механізм завчасного виявлення операційного ризику банку в аспекті його кредитної діяльності (регіональний аспект)

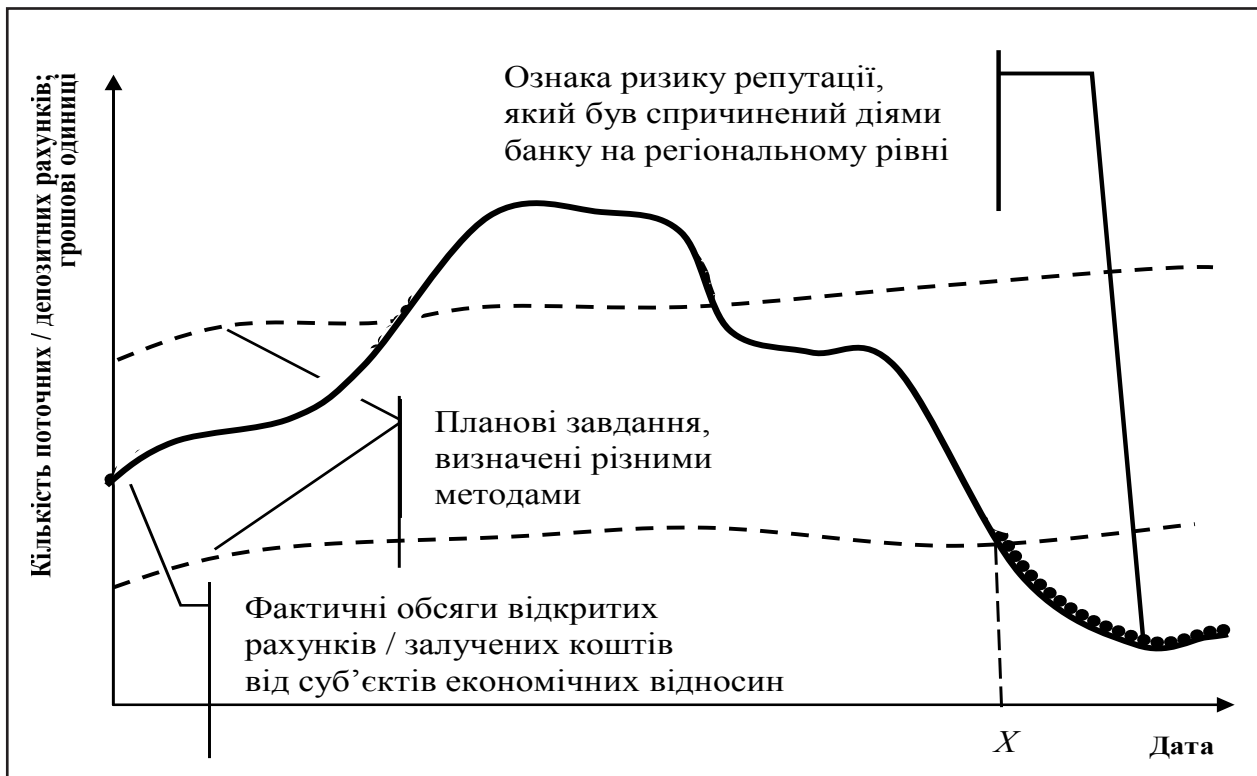


Рис. 1.4. Механізм завчасного виявлення ризику репутації банку в аспекті його депозитної діяльності (регіональний аспект)

бізнесу. Так, посилення банківської конкуренції на фінансовому ринку, підвищення вимог до банківського обслуговування з боку суб'єктів ринку, необхідність організації комплексного задоволення фінансових потреб клієнтів обумовило поступове перетворення банків на регіональному рівні в точки продажу фінансових продуктів. На рівні найбільших і системних банків спостерігається їхній перехід на функціонування як фінансових супермаркетів. За цих змін для банківської установи першочерговим завданням є продаж послуг у запланованих обсягах. Останнє, у свою чергу, обґрунтовує тісний взаємозв'язок між неправильно обраною технологією планування і рівнем кредитного ризику. Проблема посилюється під впливом сучасних особливостей менеджменту персоналу, а саме підходів до оплати праці працівників банку, фонд якого безпосередньо визначається рівнем виконання поставлених планів. Це, як результат, може стимулювати працівників до порушення інструкцій, недотримання принципів кредитування як на етапі оцінювання клієнта, так і протягом моніторингу кредитних справ.

Більш детально розкриємо можливості запропонованого підходу і його місця в аспекті підвищення ефективності кредитного ризик-менеджменту. Так, попередньо було обґрунтовано доречність паралельного використання двох технологій – «від досягнутого» і запропонованої автором. У результаті отримується інтервал, в межах якого мають перебувати фактичні результати діяльності банку (див. рис. 1.2).

Розкриємо механізм використання цього підходу в аспекті кредитного ризик-менеджменту. Зауважимо, що методичний підхід розроблено для попередження кредитного ризику на рівні регіональних підрозділів банку. Ознакою ймовірності його надмірного підвищення є перевищення обсягів кредитування верхньої межі, яка розраховується за технологією «від досягнутого». Наочно це представлено на рис. 1.3. Тобто об'єктом моніторингу є обсяги наданих кредитних операцій. Виявлення факту перевищення обсягів кредитування верхньої межі має стати підставою для дослідження причин, зокрема, повинна бути проведена перевірка якості процесу кредитування, тобто його відповідності базовим принципам.

Отже, цей підхід дозволяє виявити перші ознаки операційного ризику та прийняти управлінські рішення щодо попередження його впливу на фінансові результати банку, зокрема шляхом його трансформування у кредитний ризик і, як результат, збитки за кредитними операціями.

Також ми вважаємо, що доцільним є використання цього підходу для виявлення ризику репутації (маємо на увазі ризик, що спричиняється певними діями або бездіяльністю банківських регіональних філій / відділень). Цей вид ризику перш за все впливає на кількість та обсяг поточних і депозитних рахунків. Саме тому ми досліджували цей аспект у контексті банківської депозитної діяльності (рис. 1.4). Ми вважаємо, що тенденція, яка зображена на рисунку (недосягнення нижньої межі щодо обсягів акумулювання коштів клієнтів), може ідентифікуватися як ознака ризику репутації банку на регіональному сегменті фінансового ринку.

**Висновки.** Підсумовуючи результати дослідження та апробації авторської моделі на предмет її практичної значущості і доцільності використання у практиці банків у процесі кредитного ризик-менеджменту, зауважимо, що цей підхід:

1) дозволяє визначити реальний економічно обґрунтований план щодо обсягів банківських операцій (як пасивних, так і активних), ураховуючи рейтингові позиції підрозділів даного банку в регіоні;

2) дає можливість визначити рівень відповідності кредитної діяльності банку на регіональних ринках реальному платоспроможному попитові суб'єктів економічних відносин, ураховуючи рівень соціально-економічного розвитку даних регіонів. Це в комплексі з якісною методикою оцінювання кредито- і платоспроможності клієнта, ефективною системою внутрішнього контролю, професійною відповідальністю працівників сприятиме підвищенню якості кредитного портфеля банку;

3) використання разом із методикою планування «від досягнутого» дає можливість визначити «коридор значень» планових обсягів, у межах якого мають бути фактичні результати банківських регіональних підрозділів. Установлення максимально допустимого рівня відхилення результатів діяльності регіональних банківських підрозділів від нижньої межі сприятиме підвищенню якості управління діяльністю регіональної мережі банку, контролю за результатами та якістю її діяльності, а також забезпечує банк можливістю оперативного відстеження динаміки потенційного кредитного, операційного та ризику репутації;

4) дає можливість об'єктивно оцінювати результати підрозділів за певним напрямом діяльності, які функціонують в економічно неоднорідних регіонах.

*Список використаних джерел*

1. Кириченко О. А. Банківський менеджмент : підручник / О. А. Кириченко, В. І. Міщенко, В. П. Щербань, А. П. Яценюк, І. В. Гіленко та ін. ; за ред. О. А. Кириченка, В. І. Міщенка. — К. : Знання, 2005. — 831 с. (16)
2. Бушуєва І. В. Особливості планування банківської діяльності в умовах перехідної економіки / І. В. Бушуєва, Г. І. Сп'як // Формування ринкових відносин в Україні. — 2002. — № 1. — С. 49–54. (47)
3. Жук П. Планування діяльності підрозділів банку з урахуванням особливостей території їх розташування / П. Жук // Регіональна економіка. — 2003. — № 3. — С. 120–126. (126)
4. Куницына Н. Н. Бизнес-планирование в коммерческом банке / Н. Н. Куницына, Л. И. Ушвицкий, А. В. Малеева. — М. : Финансы и статистика, 2002. — 304 с. (195)
5. Люзьяк М. Е. Методика комплексного аналізу рівня регіональної диференціації розвитку вітчизняної банківської системи / М. Е. Люзьяк // Вісник Хмельницького національного університету. — 2008. — № 5. — С. 146–152. (217)
6. Овдій Ю. Планування – актуальне завдання банків України / Ю. Овдій // Вісник Національного банку України. — 2000. — № 7. — С. 10–12. (252)
7. Потійко Ю. Особливості бізнес-планування діяльності комерційного банку / Ю. Потійко // Вісник Національного банку України. — 2003. — № 2. — С. 43–45. (286)
8. Селезньов Ю. Розробка стратегічних і фінансових планів для банківських філій / Ю. Селезньов // Банківська справа. — 2001. — № 1. — С. 28–35. (329)